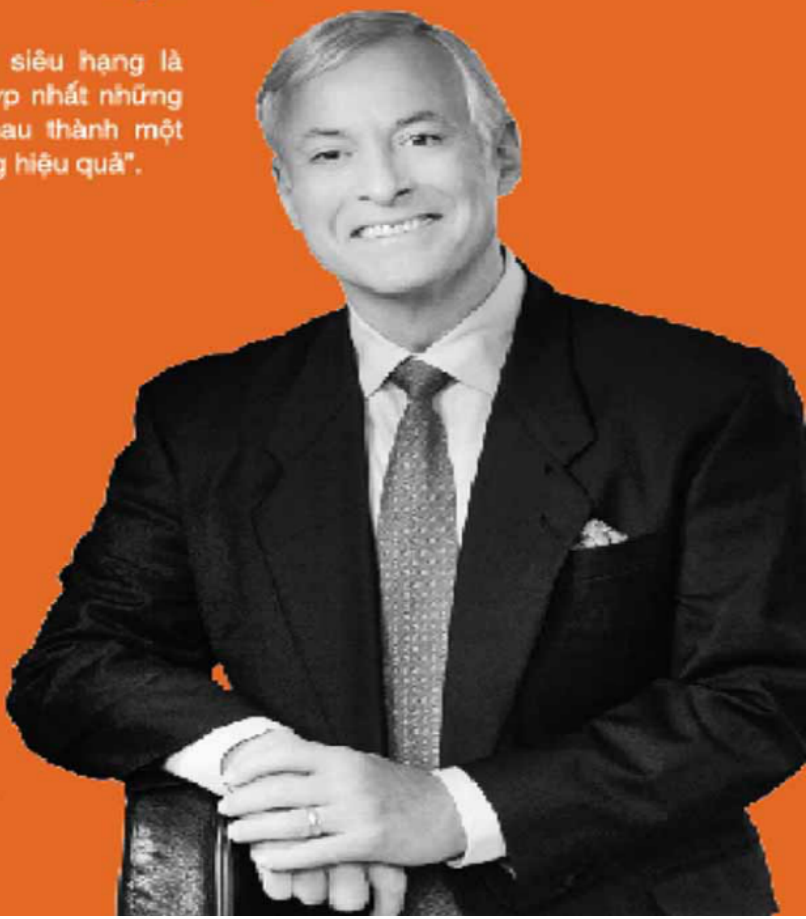
BRIAN TRACY

THUẬT QUẢN LÝ BÁN HÀNG

Sales Management

"Người quản lý siêu hạng là người có thể hợp nhất những cá tính khác nhau thành một đội ngũ bán hàng hiệu quả".

Kim Dung *dịch*



alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI NÓI ĐẦU

Nếu xem nguồn nhân lực của một công ty là đội quân chiến đấu trên thương trường thì lực lượng bán hàng có thể nói chính là đạo quân tiên phong. Họ là những người trực tiếp tìm kiếm khách hàng và tạo ra doanh số.

Vì lẽ đó, vai trò của người quản lý bán hàng là cực kỳ quan trọng. Dưới trướng họ là những con người năng động nhất, nhiệt tình nhất trong công ty – những nhân viên thừa sức tạo cho bản thân mức doanh số cao tuyệt đối, nhưng vẫn cần một người lãnh đạo phối hợp những nỗ lực của họ và đem lại thành quả chung lớn nhất.

Tiếp nối thành công của cuốn *Thuật bán hàng*, tác giả Brian Tracy đã mở rộng thêm những nguyên lý và kỹ năng cần thiết trong lĩnh vực này. Trong ***Thuật quản lý bán hàng***, độc giả không chỉ được hướng dẫn các phương pháp làm nên thành công của người bán hàng, mà còn học được cách quản lý và duy trì một đội ngũ bán hàng ổn định, luôn đạt thành tích cao.

Là người quản lý, bạn phải quan tâm đến doanh số của cả một đội ngũ, vốn là thành quả đóng góp của từng cá nhân. Bạn còn phải lập kế hoạch bán hàng, xây dựng tiêu chí, duy trì tiến độ, kiểm soát chi phí nhân lực, thưởng phạt tương xứng và chịu trách nhiệm trước công ty về hiệu quả của đội ngũ bán hàng dưới trướng. Và do mỗi nhân viên đều là một cá thể riêng biệt, nên sẽ không có nguyên lý chung nào để bạn áp dụng cho trăm người như một.

"Quản lý bán hàng là một trong những vị trí điều hành giá trị nhất, nhưng cũng là một trong những vị trí ít được trân trọng nhất trong công ty". Quả đúng như thế. Nhân viên bán hàng là đối tượng dễ tạo ấn tượng nhất với cả công ty nếu họ thành công vượt bậc, đến nỗi át đi hào quang của người quản lý trực tiếp. Nhưng "lính giỏi không có tướng tồi", đến khi mọi người nhìn lại thành quả chung,

họ sẽ cảm thấy may mắn vì doanh nghiệp có một người quản lý như bạn.

Chúc bạn thành công!

Tháng 3/2016

Alpha Books trân trọng giới thiệu

GIỚI THIỆU

Khi hãng IBM sa vào rắc rối tài chính trong thập niên 1990, công ty này đã chọn ra một tổng giám đốc mới, Lou Gerstner. Ông đã lập tức kêu gọi sự giúp đỡ từ bạn bè của mình ở hãng McKinsey & Company, một trong những công ty tư vấn quản trị lớn nhất và uy tín nhất thế giới. Ông yêu cầu họ sử dụng kỹ năng điều tra của mình để xác định lý do tại sao doanh số bán hàng, thị phần và lợi nhuận của IBM lại suy giảm. Họ lập tức bắt tay vào việc.

Chưa đầy sáu tháng sau, các chuyên gia tư vấn trở lại. Họ tập hợp các giám đốc điều hành cấp cao và nói: "Chúng tôi đã tìm ra vấn đề của các bạn".

Các giám đốc liền hỏi: "Là gì vậy?"

Các chuyên gia tư vấn của McKinsey trả lời: "Doanh số bán hàng thấp".

Các giám đốc đều đồng ý rằng đây chính là vấn đề và hỏi: "Vậy giải pháp là gì?"

Các chuyên gia tư vấn McKinsey nói đơn giản: "Nâng cao doanh số bán hàng".

Một lần nữa, hai câu trả lời này quá hiển nhiên đối với dàn giám đốc điều hành cấp cao của IBM. Nhưng làm thế nào để họ đạt được doanh số bán hàng cao?

Quy tắc 75%

Câu trả lời được gọi là "quy tắc 75%". Trong quá trình nghiên cứu , họ nhận thấy do một số chính sách nhất định của công ty, nên nhân viên và quản lý bán hàng tốn quá nhiều thời gian ngồi trong văn phòng để điền các biểu mẫu và dành quá ít thời gian tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Họ yêu cầu tình trạng này phải được đảo ngược ngay lập tức. Quy tắc 75% đã chỉ ra rằng: từ nay về sau, nhân viên bán hàng nên dành 75% thời gian của họ để tiếp xúc với khách hàng và giới thiệu về sản phẩm, dịch vụ của IBM. Ngoài ra, quản lý bán hàng, những người mắc kẹt trong văn phòng gần như cả ngày để xử lý đống giấy tờ do các nhân viên bán hàng tạo ra, nên dành 75% thời gian của họ ngoài thực địa cùng với nhân viên bán hàng để chăm sóc những khách hàng then chốt.

Trong vòng một năm, doanh số bán hàng của IBM đã đảo ngược hoàn toàn. Tổn thất lớn trở thành lợi nhuận khổng lồ. Công ty này đã khởi sắc và một lần nữa trở thành gã khổng lồ trong ngành công nghiệp Mỹ.

Các kỹ năng then chốt

Vào cuối nghiên cứu này, các chuyên gia McKinsey giải thích về phát hiện quan trọng nhất của họ: Trong một tổ chức hướng đến doanh số bán hàng, việc sử dụng vai trò của người quản lý bán hàng là kỹ năng then chốt. Không gì có thể mang lại mức tăng trưởng doanh thu nhanh chóng hơn và dễ dự đoán hơn trong hoạt động và kết quả bán hàng ngoài việc đào tạo các quản lý bán hàng để họ đạt hiệu quả cao hơn trong công việc.

Là người quản lý bán hàng, bạn chính là nhân tố quan trọng nhất của các tổ chức hướng đến doanh số bán hàng. Bạn có tầm ảnh hưởng đến mức doanh số và cuối cùng là mức lợi nhuận của công ty lớn hơn bất kỳ cá nhân nào khác. Bạn là nhân tố sống còn đối với thành công của công ty.

Quản lý bán hàng là một trong những vị trí điều hành giá trị nhất, nhưng cũng là một trong những vị trí ít được trân trọng nhất trong công ty. Quản lý bán hàng là người đặt ra tiêu chuẩn và chỉ tiêu cho các nhân viên bán hàng và đảm bảo họ đạt yêu cầu đề ra. Sự tiến bộ của các quản lý bán hàng xuất sắc là một yêu cầu thiết yếu của tất cả các doanh nghiệp kinh doanh thành công.

Bắt đầu hành trình

Chào mừng bạn đến với *Thuật quản lý bán hàng*. Cuốn sách này được viết dựa trên nhiều năm kinh nghiệm và các nghiên cứu về thái độ, hành vi của những nhà quản lý bán hàng thành công. Trong những trang sắp tới, bạn sẽ được tìm hiểu về một loạt các ý tưởng, phương pháp, nguyên tắc và kỹ thuật cốt lõi mà bạn có thể sử dụng ngay lập tức để giúp đội ngũ bán hàng của bạn đạt hiệu

quả cao hơn, tăng doanh thu, làm việc chan hòa với nhau hơn và để thúc đẩy sự nghiệp cá nhân và uy tín của bạn càng nhanh càng tốt.

Quản lý bán hàng là một môn khoa học không chính xác vì nhân viên bán hàng rất khác so với hầu hết các nhân viên khác. Một người quản lý bán hàng phải trở thành một người bạn, một cố vấn, một người tâm tình, một đốc công nghiêm khắc và một giám đốc kinh doanh hiệu quả – cùng một lúc.

Nhân viên bán hàng cũng có lúc vui lúc buồn, lúc doanh thu bùng nổ hay sụt giảm cùng một loạt những tình huống khác thường, đòi hỏi sự kiên nhẫn cực lớn cũng như các kỹ năng quan hệ con người siêu hạng từ người quản lý và kiểm soát họ.

Nhà quản lý bán hàng siêu hạng là người có thể hợp nhất những cá tính khác nhau thành một đội ngũ bán hàng hiệu quả, có khả năng đạt được kết quả bán hàng như dự đoán và ổn định từ tháng này sang tháng khác. Việc áp dụng liên tục các nguyên tắc trong cuốn sách này sẽ giúp một nhà quản lý bán hàng như bạn đạt kết quả bán hàng tốt hơn ngay lập tức.

Tuy nhiên, hãy nhớ rằng không có giải pháp chung cuộc nào trong cách ứng xử với nhân viên bán hàng. Bất cứ quy tắc nào cũng có ngoại lệ. Do sự phức tạp trong tính cách con người, nên một người quản lý bán hàng tốt phải luôn ý thức rằng người đối diện với mình có thể là một ngoại lệ, dù theo nghĩa tích cực hay tiêu cực.

Với những ý tưởng bao hàm trong cuốn sách này, các nhà quản lý bán hàng tham vọng sẽ nhận ra họ đang có nhiều nhân viên có thái độ tích cực hơn và đạt năng suất cao hơn làm việc cho mình, cũng như bớt đi những nhân viên tiêu cực, kém năng suất. Hãy bắt đầu nào!

Chương 1
VAI TRÒ CỦA NGƯỜI QUẢN LÝ BÁN HÀNG

Vai trò đầu tiên của người quản lý bán hàng là tạo ra doanh số cần thiết để công ty tồn tại. Người quản lý đạt được những kết quả doanh thu này bằng cách làm việc cùng và thông qua những nhân viên bán hàng khác.

Một trong những công việc quan trọng nhất của bạn là xác định mức doanh số bạn muốn đạt được hằng ngày, hằng tuần, hằng tháng, hằng quý và hằng năm. Hãy thiết lập các mục tiêu này và rồi nhìn ngược lại hiện tại. Hãy quyết định những việc bạn phải làm để đạt được các mục tiêu đặt ra trong từng khoảng thời gian.

Để đạt được chỉ tiêu doanh số, bạn cần phải lên kế hoạch, lập dự án và tổ chức nhân sự, ngân sách, các nguồn lực cũng như các hình thức khuyến mại. Bạn phải xác định các kế hoạch hành động mình sẽ theo đuổi để đi từ vị trí hiện tại đến nơi bạn muốn đến trên phương diện kết quả doanh thu. Càng lập kế hoạch chu đáo, bạn sẽ càng thành công bất kể thị trường diễn ra thế nào chăng nữa.

Một trách nhiệm lớn khác là bạn phải truyền đạt và động viên. Công việc của bạn được thực hiện thông qua người khác. Thành quả của họ là thành quả của bạn. Bạn cần cung cấp thông tin, nguồn lực và các hình thức khích lệ cần thiết để họ thực hiện công việc của mình.

Chức năng then chốt tiếp theo là đo lường kết quả. Một trong những nguyên tắc kinh doanh quan trọng nhất chính là: *"Những gì đo lường được thì đều thực hiện được"*. Nếu bạn không thể đo lường nó, thì bạn không thể kiểm soát nó. Nếu mục tiêu không

thể đo lường thì rất có khả năng nó hoàn toàn không thực hiện được. Đó là lý do bạn cần đặt ra những mục tiêu rõ ràng, những tiêu chuẩn hiệu suất và phân công trách nhiệm cho tất cả mọi người.

Chọn đúng người

Có lẽ công việc quan trọng nhất của bạn là lựa chọn, tuyển dụng và thuê nhân viên bán hàng giỏi. 95% thành công của bạn được quyết định bởi chất lượng của những người bạn thuê từ đầu. Chúng ta sẽ bàn kỹ hơn về việc lựa chọn nhân viên bán hàng trong Chương 3.

Bạn phải huấn luyện, đào tạo, phát triển và xây dựng đội ngũ nhân viên bán hàng sao cho khi họ ra đi – bất kể họ đã làm việc cùng bạn bao lâu – họ đều có năng lực, khả năng cao hơn và làm việc hiệu quả hơn so với khi mới đến.

Trách nhiệm cuối cùng của bạn là xác định nguồn lực cần thiết để đạt được tất cả các điều trên. Là một quản lý bán hàng, bạn có trách nhiệm thiết lập và đạt mục tiêu doanh số. Điều này có nghĩa rằng bạn phải xác định kế hoạch bán hàng, tài liệu đào tạo, ngân sách, phần thưởng, hình thức khích lệ và các chiến dịch bán hàng. Bạn cũng phải tổ chức công việc và chuẩn bị thông số dự báo trong từng trường hợp.

Đôi khi bạn có thể giao một số việc cho người khác, đó là trách nhiệm của riêng bạn, nhưng cuối cùng, kết quả sẽ quyết định tất cả mọi thứ. Bạn phải xác định các sản phẩm cần tập trung vào đó. Bạn phải quyết định đối tượng khách hàng và thị trường sẽ theo đuổi, làm thế nào để quảng bá các sản phẩm và dịch vụ đến những khách hàng này và sẽ dùng phương pháp bán hàng nào để đem đến lợi thế cạnh tranh trong thị trường hiện nay.

Cuối cùng, bạn phải đoàn kết đội ngũ bán hàng, giải thích toàn bộ "kế hoạch chiến đấu", sau đó trang bị cho họ tất cả những nguồn lực cần thiết để họ bước ra và giành lấy doanh thu trong thị trường khó khăn.

Mô hình Nhà máy

Đây là khái niệm bạn có thể sử dụng trong việc lập kế hoạch và tổ chức để đạt được thành công trên cương vị quản lý bán hàng. Với phương pháp này, bộ phận hoặc đội ngũ bán hàng được xem là một nhà máy. Trong nhà máy, nguyên liệu thô đi vào một đầu và cho ra sản phẩm hoàn chỉnh ở đầu kia – tổ chức bán hàng của bạn

cũng giống như vậy. “Nhà máy doanh thu” của bạn có đầu vào bao gồm các nhân viên bán hàng thành thạo và có năng lực; tiền quảng cáo, khuyến mại và các khoản khích lệ; bàn, ghế và các nguồn lực khác để hỗ trợ nhân viên bán hàng, cũng như nhiều sản phẩm và dịch vụ buôn bán khác.

Giống như một nhà máy sản xuất, bên trong tổ chức bán hàng có một số quy trình nhất định phải diễn ra. Mục đích của các quy trình này là để tạo kết quả doanh thu. Công việc của nhân viên bán hàng là sử dụng tất cả các nguồn tài nguyên hoặc nguyên liệu thô mà bạn có sẵn để biến chúng thành doanh số trong thị trường hiện tại.

Tạo ra giá trị

Hai hoạt động chính của một nhà quản lý bán hàng bao gồm: thứ nhất, tạo ra giá trị và thứ hai, tạo ra doanh thu. Bạn nên dành ra 80% thời gian trong ngày để tạo ra giá trị và doanh thu.

Hầu như tất cả mọi việc khác bạn làm, đặc biệt là trả lời e-mail, sử dụng truyền thông xã hội, tin nhắn và điện thoại đều làm bạn phân tâm hoặc xao nhãng việc tạo ra giá trị và doanh thu. Nếu phân tích đến tận cùng, khả năng đạt kết quả doanh thu chính là yếu tố quan trọng nhất quyết định thành công của bạn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Trên cương vị quản lý bán hàng, bạn mong đợi những kết quả cụ thể nào?

2. Trong tất cả những kết quả trên, đâu là kết quả quan trọng nhất và cần phải đạt được trước nhất?

Chương 2
XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG TUYỆT VỜI

Mọi công việc đều được thực hiện thông qua nhóm. Về cơ bản, công việc của bạn là trở thành người xây dựng và lãnh đạo nhóm. Cả nhóm phụ thuộc vào hiệu suất cao nhất của mỗi thành viên trong nhóm. Công việc đầu tiên của bạn là quy tụ được một đội ngũ bán hàng tài giỏi, sau đó thúc đẩy từng thành viên đạt hiệu suất cao nhất. Mục tiêu là xây dựng tổ chức bán hàng tốt nhất có thể và giành chiến thắng trong các thị trường cạnh tranh.

Những đội thể thao hàng đầu

Một đội ngũ bán hàng cũng giống một đội thể thao trên nhiều phương diện quan trọng. Nhờ áp dụng cùng những nguyên tắc được các huấn luyện viên thể thao hàng đầu sử dụng để giành chức vô địch trong các giải đấu của họ, bạn sẽ xây dựng được một đội ngũ bán hàng vô địch. Các đội thể thao hàng đầu có sáu nét đặc trưng chiến thắng then chốt.

1. Huấn luyện và lãnh đạo rõ ràng

Trong một đội tuyển hàng đầu, mọi người đều biết ai là thủ lĩnh. Đây là người "ra quyết định". Tất nhiên, cách quản lý dân chủ và cho phép mọi người tham gia là rất cần thiết cho việc xây dựng và duy trì động lực, tinh thần ở mức cao. Nhưng để một đội ngũ bán hàng xuất sắc thực hiện tốt nhiệm vụ, mọi người phải biết ai là huấn luyện viên. Là người quản lý bán hàng, bạn phải là người phụ trách. Bạn là người đặt ra các tiêu chuẩn và khởi xướng cuộc chơi. Sự dân chủ quá mức dường như không hiệu quả đối với việc điều hành một đội ngũ bán hàng chống lại thế cạnh tranh gay gắt trong một thị trường khó khăn.

2. Cam kết đạt thành quả xuất sắc

Như Vince Lombardi[1] đã nói: "Chiến thắng không phải là tất cả, mà quan trọng là khát khao giành chiến thắng".

[1] Vince Lombardi (1913-1970) là cầu thủ, huấn luyện viên kiêm giám đốc bóng bầu dục huyền thoại người Mỹ. Ông nổi tiếng với cương vị huấn luyện viên của đội Green Bay Packers vào thập niên 1960, khi dẫn dắt đội này giành năm chức vô địch quốc gia trong vòng bảy năm, trong đó có ba chức vô địch liên tiếp, thêm vào đó là hai chức vô địch Super Bowl vào các năm 1966, 1967 (ND).

Những đội thể thao hàng đầu, cũng như các đội ngũ bán hàng hàng đầu, ra sân để giành chiến thắng – để đạt được mức doanh thu cao nhất và vượt qua những đối thủ khác trên thị trường. Họ không làm việc chỉ để qua ngày. Những người bán hàng giỏi, cũng như các vận động viên hàng đầu, muốn giành chức vô địch, nhận tiền thưởng và giải thưởng xứng đáng với thành tích của họ.

Có lẽ động lực tốt hơn cả trong việc bán hàng hay thể thao là mong muốn và quyết tâm "trở nên tốt nhất". Thật không may, nếu không nói rõ cam kết trở nên tốt nhất với nhân viên và đội ngũ bán hàng của mình, bạn sẽ vô tình trượt dài thành một kẻ tầm thường. Nếu bạn không quyết tâm lọt vào nhóm 10% hoặc 20% đứng đầu trong lĩnh vực của mình, bạn sẽ mặc nhiên rơi xuống 80% dưới cùng. Chỉ có cam kết đạt thành quả xuất sắc mới có thể thúc đẩy con người cống hiến hết mình cho công việc, dù trong bán hàng hay thể thao.

3. Thảo luận cởi mở

Trong các đội thể thao hàng đầu, không có chiêu trò hay đấu đá chính trị nào giữa các cầu thủ. Lúc nào mọi người cũng nói những gì họ nghĩ với người khác. Không giấu giếm, không hờn dỗi và không mưu đồ. Không có mưu mô đằng sau những cánh cửa đóng kín, không có chiêu trò chính trị hay thao túng. Trong một đội ngũ bán hàng hàng đầu, các luồng thông tin được truyền tải liên tục theo chính sách cởi mở do bạn ban hành. Bạn phải thể hiện rõ rằng mình hoàn toàn minh bạch. Nếu mọi người có thắc mắc, họ có thể đến hỏi bạn trực tiếp và bạn sẽ trả lời họ một cách thẳng thắn và trung thực.

Về mặt tâm lý, để đạt hiệu suất cao nhất, mọi người cần được nói chuyện với cấp trên, đặt câu hỏi và nhận được phản hồi. Những "đấu thủ" xuất sắc cần phải cảm thấy rằng họ có thể bày tỏ những

quan ngại của mình với người quản lý mà không sợ bị phản đối hay chỉ trích.

4. Chú trọng phát triển con người có chuyên môn

Các đội thể thao hàng đầu tập trung cao độ vào việc đào tạo liên tục đấu thủ của họ từ ngày này qua ngày khác. Họ luôn giúp đỡ cầu thủ chơi tốt hơn trong các môn thể thao. Các nhà quản lý bán hàng xuất sắc cũng vậy. Họ luôn khuyến khích nhân viên cải thiện bản thân. Các nhà quản lý bán hàng hàng đầu luôn đòi hỏi sự tăng trưởng và phát triển liên tục trên phương diện cá nhân lẫn chuyên môn.

Ngân sách đào tạo nhân viên bán hàng là chìa khóa để phát triển con người. Tạp chí Tiếp Thị và quản lý bán hàng đã nghiên cứu hoạt động và ngân sách đào tạo nhân viên bán hàng của 20% công ty có lợi nhuận cao nhất trong mọi ngành nghề. Kết quả thu được rất bất ngờ. Các công ty tốt nhất đào tạo nhân viên bán hàng mới từ 6 đến 12 tuần và thông thường còn lâu hơn, trước khi cho họ ra thực địa. Sau đó, họ đầu tư vào mỗi nhân viên bán hàng khoảng 6.000 đô-la mỗi năm để tiếp tục đào tạo.

Những công ty hàng đầu và các nhà quản lý bán hàng hàng đầu nhận ra lợi nhuận trên vốn đầu tư (ROI) từ việc đào tạo nhân viên bán hàng cao hơn gấp 10, 20 hay 30 lần số tiền đầu tư. Càng chi nhiều tiền vào công tác đào tạo bán hàng, doanh số và lợi nhuận của họ lại càng cao.

5. Nhiệm vụ chọn lọc dành cho "hảo thủ"

Trong những đội nhóm xuất sắc, mọi người đều được giao vị trí mà họ có thể đóng góp nhiều nhất vào thành công chung của cả đội, dựa trên tài năng và khả năng đặc biệt của từng cá nhân. Trong quản lý bán hàng, một số nhân viên sẽ có khả năng bán tốt nhất một sản phẩm hoặc một dịch vụ, trong khi số khác lại bán tốt hơn ở các sản phẩm, dịch vụ khác. Vài nhân viên bán hàng tỏ ra xuất sắc trong việc tìm kiếm các cơ hội kinh doanh mới, còn số khác lại xuất sắc trong việc duy trì và nâng cao khả năng bán sản phẩm, dịch vụ cho nguồn khách hàng hiện tại.

Các huấn luyện viên thể thao giỏi nhất luôn dịch chuyển cầu thủ liên tục để tìm ra các vị trí họ có thể chơi tốt nhất. Công việc của bạn là dịch chuyển các nhân viên bán hàng để họ làm đúng việc, bán đúng các sản phẩm, dịch vụ phù hợp, cho đúng nhóm đối tượng khách hàng để họ có thể đạt hiệu quả tốt nhất.

6. Nhấn mạnh chiến lược và kế hoạch

Một trong những điều quan trọng nhất bạn có thể làm, mà không ai khác làm được, là lên kế hoạch hoạt động và đặt ra chỉ tiêu doanh số cho đội ngũ của mình. Hãy ngồi lại mỗi ngày và suy nghĩ về những gì bạn có thể thay đổi, cải thiện hoặc làm khác đi. Gần đây, bạn đã học được gì và bạn có thể làm gì để cải thiện thành tích của cá nhân hay tập thể?

Xin nhắc lại lời của Vince Lombardi một lần nữa: *"Để xây dựng một đội ngũ vô địch, bạn phải xuất sắc ngay từ những điều cơ bản".*

Công việc của bạn là xây dựng một đội xuất sắc ngay từ những điều cơ bản. Tin tốt là nếu bạn càng xây dựng được tiếng tốt về một đội ngũ bán hàng được đào tạo tốt và đạt kết quả doanh số cao, thì bạn sẽ thu hút được ngày càng nhiều người giỏi hơn.

Hãy nhớ lại người bạn cũ của chúng ta, "nguyên tắc Pareto" hay quy luật 80/20. Quy luật này phát biểu rằng 20% hoạt động của bạn sẽ quyết định 80% kết quả đạt được. Các nhà quản lý bán hàng giỏi nhất liên tục nghĩ đến 20% cơ bản trong việc xây dựng một đội ngũ chiến thắng có thể tạo nên mọi sự khác biệt.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy tưởng tượng bạn là vị tướng chỉ huy một đội quân giữa trận tiền, quyết tâm giành chiến thắng trước một kẻ thù đã xác định (đối thủ cạnh tranh). Kế hoạch tác chiến của bạn sẽ là gì?

2. Đội ngũ của bạn cần những nguồn lực và hình thức đào tạo cụ thể nào để giành chiến thắng trước đối thủ cạnh tranh? Bạn có thể cung cấp những nguồn lực này cho họ như thế nào?

Chương 3
CHỌN LỰA NHÀ VÔ ĐỊCH

TUYỂN DỤNG là điểm khởi đầu trong việc xây dựng một đội ngũ bán hàng siêu hạng. Hầu hết các vấn đề mà những nhà quản lý bán hàng trải qua đều bắt nguồn từ việc tuyển dụng nhân sự không thích hợp cho vị trí bán hàng từ ban đầu. Lựa chọn nhân viên bán hàng thích hợp là một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất, nhưng có thể quyết định đến 90% thành công của tổ chức bán hàng. Do đó, bạn cần một quy trình tuyển dụng đã thiết lập sẵn.

Chọn lọc chậm rãi

Như Peter Drucker[2] từng nói: *"Quyết định tuyển người nhanh chóng hầu như là quyết định tuyển người sai không thể tránh khỏi"*. Nếu bạn lựa chọn vội vàng, bạn sẽ hối hận sau đó. Đừng vội vã.

[2] Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) là chuyên gia tư vấn quản trị hàng đầu thế giới. Ông được coi là cha đẻ của ngành quản trị kinh doanh hiện đại, là tác giả nhiều cuốn sách quản lý nổi tiếng. Tạp chí Financial Times đã bình chọn ông là một trong 4 nhà quản lý bậc thầy của mọi thời đại (cùng với Jack Welch, Philip Kotler và Bill Gates) (ND).

Bạn phải trả giá rất đắt nếu chọn sai người. Bạn sẽ phí thời gian, tiền bạc, cảm thấy tức tối và đánh mất khoản doanh số mà đáng ra đã có được chỉ vì thuê nhầm người.

Lựa chọn đúng đắn bắt đầu với suy nghĩ của bạn về các yêu cầu của công việc và hãy viết chúng xuống giấy. Hãy suy nghĩ trên giấy. Hãy bước vào mỗi buổi phỏng vấn tuyển dụng với một loạt các chỉ dẫn được viết sẵn để tham khảo trong quá trình phỏng vấn và lựa chọn.

Xác định kết quả chính xác mà bạn muốn

Hãy lên danh sách những việc bạn muốn nhân viên bán hàng sẽ làm từ đầu đến cuối ngày, cũng như kết quả doanh số mà nhân viên cần đạt được và vào khi nào đạt được. Số lượng nhân viên bán hàng được tuyển dụng nhưng không hề nắm rõ những gì công ty mong muốn họ làm nhiều đến ngạc nhiên. Sau đó, họ trở nên giận dữ và thất vọng. Người quản lý bán hàng cũng trở nên giận dữ và bắt đầu nghi ngờ khả năng của mình.

Trước đây, tôi từng làm việc với một công ty chuyên tuyển dụng và đào tạo nhân sự; họ vừa thuê được một nữ nhân viên bán hàng có kinh nghiệm và rất thành công. Để đảm bảo tính chuyên nghiệp, nhân viên tuyển dụng của công ty đã yêu cầu cô trải qua một loạt các bài kiểm tra tính cách và lý lịch để hoàn toàn chắc chắn cô là ứng viên thích hợp. Cô đã vượt qua mọi các bài kiểm tra một cách hoàn hảo ngoại trừ một điểm yếu: Cô ấy biểu hiện kém đến lạ lùng trong phần "sáng kiến cá nhân".

Do cô ấy có thành tích thuộc hàng "siêu sao" khi làm việc ở một công ty sắp đặt nhân sự, nên những người bạn của tôi đã quyết định thuê cô ấy. Nhưng họ quên nói với cô ấy về một phần quan trọng của công việc mà cô sẽ chịu trách nhiệm, đó là cô phải tự định ra những đầu mối khách hàng mới, tự tạo ra những cuộc hẹn và tự phát triển cơ sở dữ liệu về khách hàng của mình.

Sáng hôm đó, khi bắt đầu làm việc, câu hỏi đầu tiên của cô là: "Các đầu mối khách hàng của tôi là ai?" Khi biết rằng phải tự mình tìm chúng, cô đã bị sốc. Cô gần như bị sụp đổ ngay lập tức. Đến cuối tuần, bạn tôi nhận ra rằng họ đã phạm một sai lầm nghiêm trọng và phải để cô ấy ra đi. Họ đã học được một bài học.

Một trong những phương thức hữu ích nhất mà tôi đã truyền đạt cho các khách hàng trên toàn thế giới là hãy lấy ra một tờ giấy và viết một đoạn mô tả về người nhân viên bán hàng hay ứng cử viên hoàn hảo cho bạn và công ty. Hãy tưởng tượng rằng có một "Nhà máy sản xuất Nhân viên bán hàng Hoàn hảo" và tờ giấy này là mẫu đơn đặt hàng. Một khi hoàn thành mẫu đơn đặt hàng này, bạn có thể tự tin gửi đến nhà máy và nhà máy sẽ gửi lại một người chính xác như mô tả của bạn trên giấy.

Nhìn lại thành tích trước đây

Yếu tố dự báo tốt nhất cho thành quả tương lai chính là thành tích trong quá khứ. Trên tất thảy, điều bạn tìm kiếm chính là những

người đã từng thành công ở loại hình công việc mà bạn đang tuyển dụng.

Hãy hỏi các ứng viên về những thành tích trước đây của họ. Những công việc họ từng làm là gì và họ đã làm tốt ra sao? Bản chất của những công việc đó là gì? Đó có phải là một môi trường bán hàng cạnh tranh và khó khăn không, hay họ chỉ bán hàng trong giai đoạn bùng nổ có nhiều người mua hơn người bán?

Thuê Tính cách

Một giám đốc điều hành nổi tiếng đã từng nói: "Chúng ta không thuê người và đào tạo họ thành người tốt; mà chúng ta chỉ thuê những người tốt".

Thực tế là con người không thay đổi. Những gì bạn thấy là những gì bạn đang có. Thuê người dựa trên thái độ và tính cách sẽ mang lại thành công lớn nhất trong công tác tuyển dụng. Năng lực cũng quan trọng, nhưng thường có thể phát triển nếu được đào tạo và huấn luyện tốt. Nhưng với một người có thái độ và tính cách phù hợp, cũng như có năng lượng và tham vọng cần thiết, bạn có thể dạy họ những điều cần làm để thành công trong việc bán hàng. Hãy chỉ tuyển những người mà cá nhân bạn thích và hài lòng; hãy chỉ tuyển những người có tích cách tích cực, ấm áp và những người vui vẻ hay cười.

Luật "Số ba"

Phương pháp này sẽ giúp nâng cao khả năng tuyển dụng lên đến 90%. Đây là kỹ thuật mà tôi đã phát triển trong nhiều năm qua và giảng dạy cho hàng nghìn giám đốc điều hành. Một số nhân vật đứng đầu các tập đoàn lớn bảo tôi rằng phương pháp này đã giúp cải thiện quy trình tuyển dụng của họ trong cả tổ chức.

Khi cần một nhân viên bán hàng mới, bạn phải phỏng vấn ít nhất ba người cho vị trí này trước khi ra bất kỳ quyết định nào. Nếu trả lương đủ hậu hĩnh, bạn sẽ có rất nhiều ứng viên để lựa chọn, chứ không phải nhận bất kỳ ai sẵn lòng đảm nhận công việc.

Phần hai của Luật "Số ba" là bạn phải phỏng vấn các ứng viên mà bạn thích ít nhất ba lần. Đừng bao giờ, đừng bao giờ, đừng bao giờ thuê người chỉ sau một lần phỏng vấn duy nhất. Chúng ta rất dễ bị cuốn theo cảm xúc khi nói chuyện, cười đùa và tiếp xúc với một nhân viên bán hàng có nhiều triển vọng tích cực. Điều này có thể làm lu mờ phán đoán của bạn.

Ba nơi, ba người

Phần thứ ba của Luật "Số ba" là bạn phải phỏng vấn ứng viên tại ba nơi khác nhau. Hầu hết mọi người đều mắc phải hội chứng mà tôi gọi là "hội chứng tắc kè hoa". Có nghĩa rằng bạn phải đưa họ đi vòng quanh, từ phòng ban này sang phòng ban khác cho đến cuối tiền sảnh, hoặc đến quán cà phê bên kia đường để xem họ thể hiện các sắc thái khác nhau. Họ quả thực sẽ thay đổi hành vi và tính cách của mình.

Phần thứ tư của Luật "Số ba" là các ứng viên bạn thích phải được phỏng vấn bởi ít nhất ba người khác nhau trong công ty của bạn. Chính sách tuyển dụng của Hewlett-Packard quy định họ phải bao gồm bốn nhà quản lý và ít nhất bảy cuộc phỏng vấn khác nhau. Đến cuối quá trình này, họ sẽ họp nhau lại và biểu quyết. Nếu có bất kỳ ai trong số này nghĩ rằng người được phỏng vấn không thể trở thành một nhân viên tốt, thì quá trình lựa chọn sẽ chấm dứt và ứng viên sẽ bị từ chối.

Phần cuối cùng của Luật "Số ba" là bạn phải liên hệ ít nhất ba nguồn tham khảo hoặc những người mà các ứng viên từng làm việc cùng trong quá khứ. Một câu hỏi rất hay mà bạn có thể áp dụng là: "Tôi sẽ đích thân gọi điện thoại cho những nguồn tham khảo bạn cung cấp. Có điều gì tôi nên biết trước khi gọi và nói chuyện với những người này không?"

Bạn thường sẽ bất ngờ trước những câu trả lời của họ.

Hãy nhớ rằng, càng đầu tư nhiều thời gian ngay từ giai đoạn đầu, bạn sẽ càng tiết kiệm được nhiều thời gian trong việc hướng dẫn, đào tạo, quản lý, động viên và huấn luyện sau khi các nhân viên bán hàng bắt đầu làm việc. Đừng vội vã. Cứ chậm rãi.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Lên một danh sách giống như mẫu đơn đặt hàng để mô tả nhân viên bán hàng lý tưởng đối với bạn và công ty của bạn. Hãy so sánh từng ứng viên mới với danh sách này.

2. Thực hành Luật "Số ba" với những ứng viên tiếp theo mà bạn sắp phỏng vấn cho vị trí bán hàng, sau đó liên tục áp dụng suốt phần còn lại trong sự nghiệp của bạn.

Chương 4
KHỞI ĐẦU ĐÚNG

Bạn chắc hẳn đã nghe câu: *"Khởi đầu đúng là đã hoàn thành một nửa công việc".*

Quy tắc này cũng được áp dụng đối với các nhân viên bán hàng mới. Một khi đã lựa chọn và thu nhận họ, bạn cần phải chú trọng giúp họ khởi đầu với một nền tảng vững chắc ngay từ những ngày đầu.

Khi nghiên cứu hiệu suất của hàng nghìn nhân viên bán hàng trong nhiều năm, một trong những khám phá quan trọng của tôi là việc một người bắt đầu công việc như thế nào sẽ quyết định hiệu suất của người đó không chỉ trong vài tuần hay vài tháng đầu tiên, mà trong cả năm hay mười năm sau đó. Trên thực tế, hiệu suất lâu dài của nhân viên bán hàng phần lớn được xác định bởi những gì xảy ra với họ trong 90 ngày đầu tiên.

Nhân viên bán hàng có thể gia nhập với kỹ năng bán hàng và kinh nghiệm cao, trung bình hoặc thấp. Nhưng dù họ đã có kinh nghiệm bán hàng trong nhiều năm, thì khi bắt đầu làm việc cho bạn, bạn phải đối xử với họ như thể họ là những người mới hoàn toàn. Họ có kinh nghiệm đáng kể trong việc bán các sản phẩm của công ty khác không có nghĩa là họ biết về doanh nghiệp, sản phẩm, những phương thức bán hàng độc đáo và đối tượng khách hàng của bạn. Họ chỉ có "sự trưởng thành về nhiệm vụ ở mức thấp".

Kiến thức về sản phẩm

Có đến 70% các tổ chức bán hàng tại Mỹ không hề huấn luyện bán hàng. Thay vào đó, họ chỉ "đào tạo về sản phẩm". Họ đưa nhân viên hàng đống tài liệu bán hàng, tài liệu quảng cáo và thông tin

sản phẩm để đọc và thấm nhuần. Rồi họ đẩy những người này ra chào bán, đinh ninh rằng nếu hiểu sản phẩm, họ có thể bán nó cho những khách hàng quan trọng và đòi hỏi cao.

Kiến thức về sản phẩm rất quan trọng. Mỗi nhân viên bán hàng phải biết rõ sản phẩm và vượt qua được những bài kiểm tra về nó. Kiến thức tốt về sản phẩm đem đến hai lợi thế: Thứ nhất, nó làm tăng sự tự tin của đội ngũ bán hàng và tăng khả năng nhân viên bán hàng tiếp tục theo đuổi công việc. Thứ hai, nó làm tăng uy tín của họ khi nói chuyện với khách hàng tiềm năng.

Kỹ năng bán hàng

Một yếu tố thành công thiết yếu khác là kỹ năng bán hàng xuất sắc. Một số công ty bỏ ra hai đến sáu tháng đào tạo nhân viên bán hàng mới trước khi cho phép họ ra ngoài đại diện cho công ty. IBM đầu tư đến 18 tháng để đào tạo nhân viên, với nửa chương trình trong lớp học và nửa còn lại trên thực địa với các nhân viên bán hàng khác, trước khi cho phép nhân viên lần đầu tiếp khách hàng một mình.

Bạn phải chậm rãi khi đào tạo nhân viên bán hàng mới và không bao giờ được cho rằng họ đã thông thạo hết các kỹ năng cần thiết. Có một quy tắc như sau: "Những kỹ năng quan trọng mà bạn yếu nhất sẽ xác định mức doanh số bán hàng của bạn". Một nhân viên bán hàng mới có thể rất giỏi 6/7 kỹ năng bán hàng quan trọng, nhưng sự yếu kém trong kỹ năng thứ bảy sẽ ngăn họ phát huy hết tiềm năng.

Câu chuyện bán hàng

Một nhân viên bán hàng mới được một trong những công ty khách hàng của tôi thuê đã không làm được việc. Công ty này tưởng rằng họ đã tìm được đúng người. Nhưng ngay cả sau khi được huấn luyện chuyên sâu, anh vẫn không bán được hàng. Thay vì sa thải anh ta, công ty đã quyết định cử quản lý bán hàng cùng anh thực hiện các cuộc gọi bán hàng và quan sát hiệu suất của anh.

Mọi việc nhanh chóng được làm rõ rằng anh ta thiếu mất một kỹ năng quan trọng. Anh không thể đáp lại sự phản đối nhất định từ khách và xoay chuyển chúng thành lý do để mua hàng.

Họ đưa anh trở lại văn phòng và làm việc với anh một cách căng thẳng trong suốt tám giờ, bắt anh phải đối diện với những lời từ chối phổ biến nhất, sau đó giúp anh trả lời trôi chảy và vượt qua

những lời từ chối này một cách tự tin.

Sau đó, họ cho phép anh quay lại công việc. Trong vòng một tháng, anh trở thành một ngôi sao; và trong vòng ba tháng, anh đã là nhân viên bán hàng siêu sao có doanh số cao nhất cả nước trong phạm vi công ty này. Suýt nữa họ đã cho anh ta nghỉ việc khi phát hiện ra anh thiếu đi một kỹ năng duy nhất. Tôi chia sẻ câu chuyện này vì nó cũng có thể xảy đến với bạn, với nhân viên bán hàng cũng như tổ chức bán hàng của bạn.

Rà soát lại những gì bạn mong đợi

Sau khi đã bỏ nhiều công sức tuyển dụng và đào tạo nhân viên bán hàng mới, bạn nên chú trọng giám sát họ tiếp tục cho đến khi họ đạt được các cấp độ và tiêu chuẩn về hiệu suất mà bạn đặt ra cho họ. Hãy giám sát hoạt động của họ thường xuyên mỗi ngày. Hãy đưa và nhận thông tin phản hồi thường xuyên từ họ. Hãy hướng dẫn và khuyến khích họ trong những ngày đầu để chắc chắn bạn đã trang bị tốt cho sự khởi đầu của người bán hàng.

Cách đây vài năm, tôi đã tiếp quản một tổ chức bán hàng gồm 28 người hoàn toàn mất tinh thần. Doanh thu của cả nhóm này rất thấp. Họ đều chỉ nhận lương thẳng từ hoa hồng, vì vậy nếu không có doanh thu, họ sẽ không có gì để ăn. Khi tiếp quản, tôi đã đưa mỗi người một xấp thẻ nhỏ vào mỗi buổi sáng. Vào cuối ngày, họ phải nộp lại năm tấm thẻ đã điền tên khách hàng tiềm năng mà họ đã liên hệ cũng như kết quả của cuộc gọi đó.

Chỉ trong một tuần, phép lạ đã xảy ra. Trong số 28 nhân viên bán hàng, 10 người đã bỏ cuộc. Hóa ra đó là những người thực sự không thực hiện được bất kỳ cuộc gọi nào trong ngày.

Tuy nhiên, 18 người còn lại bắt đầu gọi cho năm khách hàng mới hoặc nhiều hơn mỗi ngày. Theo nguyên tắc xác suất, họ bắt đầu bán được hàng và có hoa hồng. Trong vòng một tuần, toàn bộ lực lượng bán hàng đã tìm được động lực và tràn trề năng lượng trở lại.

Trả hoa hồng nhanh chóng

Dưới đây là một kỹ thuật khác mà bạn có thể sử dụng để động viên nhân viên bán hàng. Hãy trả hoa hồng cho nhân viên bán hàng mới của bạn *hằng ngày*. Cảm giác được động viên tuyệt vời khi chốt được một đơn bán hàng và nhận hoa hồng bán hàng của mình ngay lập tức.

Hãy thực hiện chính sách này trong 2-4 tuần đầu tiên. Sau đó, hãy trả hoa hồng cho họ vào mỗi thứ tư và thứ sáu. Tiếp đó, hãy chỉ trả vào mỗi thứ sáu. Bạn thường có thể thúc đẩy một hoặc cả nhóm nhân viên bán hàng một cách dễ dàng bằng việc chi trả hoa hồng ngay sau khi họ bán được hàng. Sau một thời gian, hãy áp dụng lịch chi trả hai lần mỗi tháng theo lối điển hình nhất.

Chuẩn bị để họ bắt đầu tốt

Càng đầu tư nhiều thời gian, nỗ lực và tư duy vào việc khởi động cho mỗi nhân viên bán hàng qua công tác đào tạo kỹ lưỡng về sản phẩm và bán hàng, nhân viên bán hàng sẽ càng thành công hơn và lưu lại tổ chức của bạn lâu hơn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy chọn một kỹ thuật quản lý và động viên nhân viên bán hàng, chẳng hạn như tổ chức một cuộc họp bán hàng ngắn vào đầu giờ mỗi ngày và tiến hành ngay lập tức.

2. Lên danh sách các bước mà bạn sẽ làm để đảm bảo mỗi nhân viên bán hàng mới đều được chuẩn bị đầy đủ để thành công khi bắt đầu.

Chương 5
QUẢN LÝ BẰNG MỤC TIÊU DOANH SỐ

Có những kỹ thuật quản lý nhất định mà bạn có thể sử dụng để tạo nên các nhân viên và đội ngũ bán hàng hàng đầu. Trong kinh doanh, một trong những kỹ thuật đó là quản lý theo mục tiêu. Trong bán hàng, chúng tôi gọi đó là "quản lý theo mục tiêu doanh số bán hàng".

Tờ *The Economist* từng đưa tin về một nghiên cứu được thực hiện với 10.000 tổ chức trên 20 quốc gia, phối hợp với khoảng 150 nhà nghiên cứu với mục đích xác định các chỉ báo quan trọng nhất của hiệu suất cao và cải thiện năng suất. Họ đã tìm thấy ba yếu tố thiết yếu giúp dự đoán năng suất và lợi nhuận trong những thị trường cạnh tranh. Đó là thiết lập mục tiêu, đo lường kết quả và tưởng thưởng theo doanh số.

Ba yếu tố quan trọng

Các tổ chức bán hàng thành công luôn đặt mục tiêu bán hàng và chỉ tiêu rõ ràng cho mỗi nhân viên bán hàng theo tuần và tháng. Họ thiết lập mục tiêu hành động cụ thể cho mỗi ngày. Tất cả nhân viên bán hàng phải biết chính xác những gì họ dự định sẽ làm, từ đầu đến cuối ngày, từ lúc bắt đầu làm việc cho đến khi kết thúc.

Yếu tố thúc đẩy hiệu suất cao thứ hai là phải có biện pháp đo lường và thời hạn rõ ràng để thực hiện mỗi công việc mang đến doanh số. Nhân viên bán hàng phải biết chính xác họ sẽ được đánh giá thế nào, được chi trả ra sao và các mốc thời gian cũng như thời hạn chính xác mà họ sẽ được đánh giá.

Yếu tố quan trọng thứ ba để thúc đẩy hiệu suất là phần thưởng

xứng đáng cho những người đạt thành tích cao. Càng hiểu rõ mình sẽ nhận được nhiều hơn bao nhiêu nếu đạt mục tiêu doanh số bán hàng cao hơn, họ sẽ càng có nhiều khả năng đạt được những mục tiêu đó.

Quản lý bình đẳng

Đôi khi người ta nói với tôi: "Nhân viên của tôi đều nhận lương trên hoa hồng. Tôi phải bảo họ làm thế nào? Tôi có nên đặt ra chỉ tiêu và thời hạn cho họ không?"

Thực tế là bạn phải quản lý cả nhân viên nhận hoa hồng trực tiếp lẫn nhân viên nhận lương trực tiếp theo những nguyên tắc hoàn toàn giống nhau. Bạn tôi Jim Rohn thường nói rằng "những người ở tốp đầu tập hợp ở nơi có tiêu chuẩn cao nhất".

Nếu muốn thu hút và giữ chân những người giỏi, bạn phải đối xử với họ như một đội ngũ cừ khôi, có các tiêu chuẩn và quy định rõ ràng và phải nhấn mạnh lại mỗi ngày. Hãy đặt ra các biện pháp kiểm soát rõ ràng đối với mọi thứ họ làm và giúp họ đạt được tiêu chuẩn đã thống nhất. Các nhân viên bán hàng tốt nhất chỉ đạt năng suất cao nhất khi làm việc trong một đội ngũ được tổ chức chặt chẽ và có kỷ luật tốt.

Quản lý theo những cách khác nhau

Nhân viên bán hàng có kinh nghiệm và khả năng ở các mức độ khác nhau. Nhân viên bán hàng mới nên có chỉ tiêu bán hàng và mục tiêu tương xứng với kiến thức và kinh nghiệm của họ. Những người có nhiều kinh nghiệm và thành công phải có chỉ tiêu doanh thu cao hơn. Hãy ngồi xuống trao đổi với từng thành viên trong nhóm để xác định chỉ tiêu bán hàng chính xác với từng người dựa trên nền tảng của cá nhân và thị trường hiện tại. Hãy làm rõ các hoạt động mà nhân viên bán hàng phải làm mỗi ngày.

Hãy xác định các mục tiêu bán hàng dưới hình thức hoạt động cần thiết hằng ngày để đạt được mục tiêu. Hãy thiết lập các biện pháp đánh giá hiệu suất rõ ràng. Hãy nhớ rằng: Thứ gì đo lường được phải thực hiện được.

Trong bán hàng, bạn không thể kiểm soát hay xác định được doanh số tiếp theo đến từ đâu. Bạn chỉ kiểm soát được hoạt động hằng ngày của nhân viên bán hàng, vốn trực tiếp ảnh hưởng đến doanh số đạt được trên thị trường. Mặc dù không thể kiểm soát doanh số trong thời gian ngắn, nhưng bạn vẫn có thể kiểm soát được các hoạt động chắc chắn mang đến doanh số.

Bảo họ việc cần làm

Hãy nói rõ với mỗi nhân viên bán hàng rằng họ được kỳ vọng gọi cho bao nhiêu khách hàng mỗi ngày. Tất cả các nhân viên bán hàng đều được kỳ vọng phải theo sát và gặp gỡ trực tiếp khách hàng tiềm năng. Họ phải được kỳ vọng sẽ gọi điện lại cho các khách hàng tiềm năng mà họ liên lạc gần đây, cũng như các khách hàng hiện tại. Họ cũng được kỳ vọng gửi đi một lượng e-mail hoặc thư tay cụ thể, phải tiến hành một số lượng cuộc trò chuyện nhất định cùng nhiều yêu cầu tương tự.

Nếu việc thăm dò qua điện thoại là chìa khóa để hẹn gặp, hãy lập tiêu chuẩn tối thiểu là gọi được mười cuộc điện thoại trước 11 giờ mỗi sáng. Khi mọi người đến làm việc, họ lấy bảng danh sách cuộc gọi của mình, ngồi xuống và bắt đầu gọi điện thoại ngay lập tức. Công việc của bạn là phải đảm bảo mỗi nhân viên bán hàng thực hiện công việc của mình như đã thỏa thuận.

Không gì động viên một nhân viên bán hàng nhiều hơn việc có manh mối rõ ràng, cụ thể để tiếp tục. Mặt khác, không gì làm mất tinh thần và nhuệ khí của nhân viên bán hàng nhanh hơn việc đến sở làm và xoay vòng như viên bi trong lọ mà không có phương hướng rõ ràng hay hoạt động cụ thể cần thiết.

Thảo luận và thống nhất

Với nhân viên bán hàng mới, hãy ngồi xuống thảo luận và thống nhất về các hoạt động cụ thể mà họ sẽ tham gia mỗi ngày. Vào cuối mỗi ngày, bạn nên có một buổi đánh giá ngắn với họ trên giấy, để đảm bảo họ thực hiện đầy đủ các cam kết của mình. Sau khi nhân viên bán hàng hoàn thành đánh giá này trong một khoảng thời gian, bắt đầu có doanh số và kiếm được hoa hồng, bạn có thể giảm áp lực và chỉ kiểm tra một hoặc hai lần mỗi tuần. Nhưng ban đầu, nhân viên bán hàng mới của bạn phải báo cáo mỗi ngày. Bạn đã biết quy tắc: Rà soát lại những gì bạn mong đợi. Bạn phải thông báo cho tất cả nhân viên bán hàng biết rằng bạn sẽ kiểm tra họ thường xuyên. Sau đó, bạn phải nhất quán và kiên trì trong việc đánh giá kết quả lẫn hoạt động bán hàng.

Ken Blanchard từng nói: "Phản hồi là bữa sáng của những nhà vô địch". Một trong các công việc của bạn là tư vấn đúng và đánh giá hiệu suất của mỗi ngày. Hãy thảo luận với đội ngũ bán hàng về những việc họ đã làm, hiệu quả của chúng ra sao và họ cảm thấy thế nào về điều mình vừa trải nghiệm. Họ đã học được gì từ đó?

Hai câu hỏi kỳ diệu

Có hai câu hỏi mà bạn nên đặt cho nhân viên bán hàng ngay khi kết thúc cuộc gọi hoặc vào cuối ngày. Câu hỏi kỳ diệu đầu tiên là: "Bạn đã làm gì đúng?"

Đây là một câu hỏi tích cực. Bạn đang khuyến khích nhân viên bán hàng đánh giá lại toàn bộ quy trình từ khi nhấc điện thoại lên và đặt lịch hẹn, thông qua việc chuẩn bị, đến buổi hẹn, thuyết trình và tất cả mọi chuyện diễn ra trong cuộc gặp bán hàng.

Aristotle đã từng viết rằng: "Trí khôn là thước đo ngang với kinh nghiệm kèm theo phản ánh". Khi bạn giúp nhân viên bán hàng tự đánh giá những việc họ đã làm đúng – những khía cạnh tích cực trong công tác bán hàng – là bạn đang củng cố và thúc đẩy việc ghi nhớ những hành động tích cực này sâu vào trong tiềm thức của họ hơn. Kết quả, họ sẽ ghi nhớ thực hiện và lặp lại những hành động này trong các cuộc gọi bán hàng tiếp theo.

Câu hỏi ma thuật thứ hai là: "Bạn sẽ làm khác ra sao trong lần tiếp theo?"

Câu trả lời cho câu hỏi này cũng mang tính tích cực, giúp nhân viên bán hàng tự nhìn lại hiệu suất của họ và nghĩ cách cải thiện cho "lần tới".

Các quản lý bán hàng cổ hủ thường chì chiết nhân viên bán hàng bằng cách hỏi: "Bạn đã làm gì sai? Bạn làm sai trong trường hợp nào? Bạn làm thế nào để tăng doanh số?". Nhưng các nhà tâm lý học đã phát hiện rằng khi bạn nhắc lại các khía cạnh tiêu cực trong hành vi con người, chúng sẽ ăn sâu vào tiềm thức con người và có nhiều khả năng lặp lại trong những cuộc gọi bán hàng tiếp theo.

Mặt khác, khi bạn nói với mọi người về những gì họ đã làm đúng và những gì họ có thể làm khác đi trong lần tới, họ sẽ có nhiều khả năng cải thiện hiệu suất – và nhanh hơn bạn tưởng tượng rất nhiều.

Cảm giác làm chủ

Một trong những động lực lớn nhất trên tất thảy là cảm giác tự tin của bản thân thông qua việc học hỏi và phát triển. Con người rất thích cảm thấy họ đang hình thành cảm giác làm chủ sự nghiệp của mình. Khi bạn giúp họ suy nghĩ về việc cải thiện mình như thế nào trong tương lai, họ sẽ cảm thấy hài lòng về bản thân, hài

lòng về bạn và hài lòng về công việc.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy xây dựng và thảo luận về các mục đích và mục tiêu rõ ràng trong công việc bán hàng đối với từng nhân viên chịu trách nhiệm báo cáo cho bạn.

2. Hãy sắp xếp lịch gặp gỡ thường xuyên với mỗi nhân viên bán hàng hoặc với các nhóm dưới hình thức họp nhóm bán hàng, để đánh giá và nhận xét phản hồi về hoạt động cũng như kết quả của họ.

Chương 6
TRIẾT LÝ BÁN HÀNG THÀNH CÔNG

Có lẽ khám phá vĩ đại nhất của ngành tâm lý học trong thế kỷ XX chính là khám phá về ý thức bản thân. Hóa ra, có một mối quan hệ trực tiếp giữa ý thức bản thân của nhân viên bán hàng với (ví dụ như điều họ nghĩ, cảm nhận và tin tưởng về bản thân) mức độ thành công trong doanh số bán hàng của người đó.

Những người bán hàng hiệu quả sẽ đạt đến một chừng mực mà họ tự cho rằng mình thực sự giỏi trong lĩnh vực bán hàng. Những người giỏi nhất không chỉ thích bán mà còn tự khẳng định mình là cá nhân xuất sắc trong lĩnh vực buôn bán. Và kết quả từ ý thức bản thân này là họ bán được lượng hàng hóa lớn hơn nhiều so với những ai còn nghi ngờ bản thân và khả năng của mình.

Ý thức bản thân nhiều phần

Mọi người cũng tự ý thức về số tiền mà họ kiếm được. Người ta không thể kiếm nhiều hơn hoặc ít hơn 10% so với ngưỡng thu nhập tự ý thức của mình mà không có hành động bù trừ. Nếu kiếm được 10% hoặc hơn, họ sẽ cảm thấy bản thân có khả năng và lao vào "các hành động lãng phí". Họ sẽ tiêu tiền vào những thứ phù phiếm, đem cho tiền, đánh bạc và thậm chí có hành vi gây hại cho bản thân.

Nếu họ kiếm được 10% dưới mức thu nhập tự ý thức, họ sẽ lâm vào những hành vi "xáo trộn". Họ làm việc chăm chỉ hơn, dành nhiều thời gian hơn, trò chuyện với nhiều người hơn, kiếm tiền ngày một hăng say hơn và họ sẽ làm mọi thứ có thể để nhận được mức thu nhập trên ngưỡng tự ý thức.

Cải thiện hiệu suất

Mọi hình thức cải thiện hiệu suất từ bên ngoài đều khởi đầu với các hình thức cải thiện tự ý thức – hay cách chúng ta suy nghĩ và cảm nhận từ bên trong. Là người quản lý bán hàng, bạn sẽ có tầm ảnh hưởng rất lớn đến công tác cải thiện hiệu suất trong đội ngũ bán hàng của mình.

Một trong những công việc chính của bạn với tư cách nhà quản lý kinh doanh là làm mọi điều có thể để thúc đẩy nhân viên bán hàng tự ý thức rằng họ là người có phong độ cao nhất. Con người chịu ảnh hưởng khá sâu sắc bởi hình mẫu nắm quyền trong môi trường của họ như: cha mẹ, ông chủ và những người quan trọng khác. Vì vậy, bạn có tầm ảnh hưởng bên ngoài quan trọng nhất đối với ý thức bản thân trong cuộc sống của nhân viên bán hàng.

Có ba phần trong khái niệm ý thức bản thân mà bạn cần lưu ý, đó là: hình mẫu lý tưởng của bản thân, nhận thức về bản thân và lòng tự tôn. Mọi điều mà bạn làm đều nhằm cải thiện ý thức bản thân của người nhân viên bán hàng, trong một hoặc nhiều hơn các lĩnh vực giúp cải thiện hiệu suất, doanh số và thành quả bán hàng.

Hình mẫu lý tưởng

Hình mẫu này là bức tranh kết hợp lại hay tầm nhìn về hình tượng con người xuất sắc nhất mà nhân viên bán hàng có thể trở thành. Hình mẫu lý tưởng được xây dựng bằng các mục tiêu, nguyện vọng cũng như những đức tính, phẩm chất được phần lớn mọi người ngưỡng mộ và mong muốn ở nhân viên bán hàng. Càng ý thức rõ ràng về hình tượng xuất sắc nhất mà họ có thể trở thành, người đó sẽ càng nhanh chóng đạt đến hình tượng đó. Hình mẫu lý tưởng có tầm ảnh hưởng sâu sắc đến cảm xúc và hành vi.

Để nâng cao ý thức bản thân của nhân viên bán hàng, bạn phải khuyến khích họ chọn ra người giỏi nhất trong ngành để làm hình mẫu và tiêu chuẩn cho họ. Hãy nhắc đến những người giỏi nhất trong công ty, trong phòng ban hoặc thậm chí là những người trong ngành khác và nói rằng: “Đây là kiểu người mà anh có thể trở thành. Nếu anh làm việc chăm chỉ, học hỏi và rèn luyện mọi điều đúng đắn và bền bỉ, anh cũng có thể trở thành người giỏi nhất trong ngành kinh doanh này”.

Trở thành một hình mẫu

Để cải thiện ý thức bản thân của nhân viên bán hàng, hãy nhớ rằng cá nhân này chịu ảnh hưởng rất lớn bởi vị thế của bạn trong vai trò một hình mẫu. Thông thường, nếu bạn muốn có một nhân viên tốt hơn, bạn phải trở thành một quản lý bán hàng tốt hơn.

Chất lượng nhân viên và đội ngũ kinh doanh của bạn thường sẽ phản ánh các phẩm chất, tính cách và khả năng của cá nhân bạn. Khi nhân viên kinh doanh yêu thích bạn, tôn trọng bạn và ngưỡng mộ bạn, họ sẽ cố gắng để càng giống bạn càng tốt. Hãy liên tục tự hỏi mình: "Công ty của tôi sẽ trở thành kiểu doanh nghiệp nào nếu mọi người đều giống như tôi?"

Nhận thức bản thân

Nhận thức bản thân của bạn xác định hiệu suất của chính bạn trong từng phút, từng ngày. Đó thường được gọi là "hình ảnh phản chiếu bên trong" của bạn. Đây là điều bạn nên xét tới trước mỗi một sự kiện hay tình huống sắp diễn ra để xem mình nên cư xử thế nào. Nhận thức bản thân của bạn sau đó sẽ xác định điều bạn cần làm cũng như phương cách bạn thực hiện nó.

Nhận thức bản thân được xác định bởi nhiều yếu tố. Đầu tiên là cách bạn nhìn nhận chính mình so với hình mẫu lý tưởng. Bạn càng cảm thấy mình đang thực hiện công việc với phong độ tốt nhất – như người bán hàng giỏi nhất mà bạn có thể trở thành – thì nhận thức về bản thân bạn sẽ càng tích cực hơn, tài giỏi hơn và thành tích bán hàng của bạn cũng càng được cải thiện hơn.

Bạn nghĩ gì

Nhận thức về bản thân còn là cách bạn nghĩ mình được người khác quan sát, nhìn nhận hay bàn tán như thế nào. Chúng ta thường bị tác động khá lớn bởi ý kiến của người khác về mình. Khi bạn tiếp tục khen và ca ngợi nhân viên bán hàng của mình, họ sẽ tự thấy mình giỏi hơn và có năng lực hơn; và đó chính là cách họ sẽ thể hiện khi gặp gỡ khách hàng.

Tiếp theo, nhận thức bản thân còn là cách mọi người nghĩ người khác suy nghĩ ra sao về họ. Nếu một người cảm thấy mình được ngưỡng mộ và tôn trọng, đặc biệt nếu sự tôn trọng và ngưỡng mộ đó đến từ người quản lý của anh ta hay cô ta, thì người đó sẽ thể hiện tốt khả năng ngoài thực địa và thoát khỏi giới hạn văn phòng.

Khởi đầu lại

Tin tốt là bất cứ khi nào mỗi người bắt đầu một công việc mới, họ sẽ có cơ hội hình thành nhận thức mới về bản thân đối với cách thức mà họ sẽ tiến hành với công việc đó. Nhận thức bản thân này được xác định từ việc họ được người khác đối xử như thế nào trong môi trường làm việc ngay từ những giờ phút đầu tiên, đặc biệt là từ người chủ. Khi bạn thể hiện sự hoan nghênh, trân trọng cao cũng như tin tưởng đối với nhân viên bán hàng mới, họ thường sẽ khiến bạn ngạc nhiên khi trở nên giỏi giang như thế nào và nhanh chóng trở thành những siêu sao bán hàng ra sao.

Lòng tự tôn

Một phần của ý thức bản thân là lòng tự tôn. Đây đơn giản là phần quan trọng nhất trong tính cách của bạn. Đó là van điều khiển hiệu suất bán hàng và được xác định bởi cách đối tượng cảm nhận về chính mình, bằng những cảm xúc của mình.

Dường như có một mối quan hệ trực tiếp giữa mức độ tự tôn của con người – "họ yêu quý bản thân mình đến mức nào" – với hiệu suất bán hàng của họ. Mọi thứ bạn làm hay nói ra sẽ khiến người khác yêu quý và tôn trọng chính họ, nâng cao ý thức của họ về giá trị bản thân, lòng nhiệt tình cũng như quyết tâm khi làm việc trong lĩnh vực phải đối đáp với khách hàng.

Một trong những công việc chính của bạn trong vai trò người quản lý bán hàng là giúp mọi người cảm thấy mình quan trọng và có giá trị. Tất cả mọi điều bạn làm hoặc nói để giúp người khác cảm thấy bản thân họ quan trọng hơn hoặc có giá trị hơn sẽ nâng cao lòng tự tôn, cải thiện nhận thức bản thân và thậm chí khuyến khích họ đạt thành tích tốt hơn nữa.

Khiến mọi người cảm thấy như họ là người chiến thắng

Có lẽ yếu tố có ảnh hưởng nhất trong việc nâng cao lòng tự tôn của người khác và khiến họ cảm thấy mình là "người chiến thắng" chính là những trải nghiệm thành công – mà thực tế chính là tạo ra doanh số bán hàng. Tất cả mọi thứ bạn hướng dẫn, đào tạo, quản lý và thúc đẩy nhân viên để họ tạo ra doanh số bán thực sự, cũng như kiếm được nhiều tiền hơn, đều giúp đề cao lòng tự tôn của họ. Và để tự đề cao bản thân hơn nữa, thì nhiều khả năng họ sẽ tạo ra doanh số cao hơn nữa.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Để trở thành nhà tâm lý học bán hàng đối với nhân viên, bạn phải liên tục tìm cách cải thiện hiệu suất làm việc của họ thông

qua việc xây dựng ý thức bản thân và nâng cao lòng tự tôn cho họ.

2. Từ bây giờ, hãy xem mình là người chịu trách nhiệm giúp nhân viên cảm thấy họ là người chiến thắng; hãy mở đầu các cuộc trò chuyện với những lời khen ngợi, tán thành hoặc cổ vũ.

Chương 7
THỰC HÀNH CÔNG THỨC HIỆU SUẤT

Mỗi người hành xử ở một cấp độ nhất định vào thời điểm hiện tại và có thể hành xử ở cấp độ độ cao hơn trong tương lai. Công thức hiệu suất là K × Đ = H[3] ("Khả năng" x "Động lực" = "Hiệu suất"). Chính thái độ của bạn của bạn sẽ quyết định vị thế của bạn, chứ không phải năng lực.

[3] Nguyên văn: A*M=P ("Ability"x"Motivation"="Performance") (ND).

Khả năng là một hàm số năng lực, tức các đặc điểm và phẩm chất cần thiết cho một công việc cụ thể, cộng với kinh nghiệm, đào tạo và nền tảng giáo dục.

Bản thân năng lực là một hàm số gồm ba thừa số: Thứ nhất, nó là hàm số của năng lực tự nhiên, có thể do bẩm sinh hoặc được phát triển. Thứ hai, nó là hàm số của kinh nghiệm. Ai càng có nhiều kinh nghiệm phù hợp (hoặc đã có) trong việc thực hiện chức năng bán hàng hay quản lý bán hàng, thì những người đó sẽ càng trở nên giỏi hơn. Thứ ba, năng lực bị ảnh hưởng rất nhiều do sự đào tạo.

Tăng cường khả năng

Là một quản lý bán hàng, bạn không thể thay đổi năng lực tự nhiên hoặc kinh nghiệm của một nhân viên bán hàng. Chúng thuộc về quá khứ. Đó là những yếu tố đi kèm với "gói điều kiện" khi bạn thuê hoặc từ chối thuê một nhân viên bán hàng.

Tuy nhiên, bạn có thể thay đổi, điều chỉnh hoặc thúc đẩy việc đào

tạo, giáo dục và phát triển cá nhân. Khi bắt đầu với những người có tính cách và thái độ phù hợp, bạn có thể nhân lên và thúc đẩy khả năng của họ để đóng góp cho công ty với công tác đào tạo và giáo dục liên tục, giống như khi một vận động viên gia nhập một đội thể thao.

Trong nhiều năm qua, tôi đã làm việc với hơn 1.000 công ty lớn ở 68 quốc gia. Dường như tất cả các công ty thành công đều có lực lượng bán hàng hàng đầu. Và toàn bộ lực lượng bán hàng hàng đầu, bao gồm cả đội ngũ nhân viên của IBM, Xerox, Google, Microsoft và Hewlett-Packard, đều tiêu tốn nhiều triệu đô-la mỗi năm cho việc đào tạo nhân viên. Họ đã nhận ra mối quan hệ trực tiếp giữa công tác đào tạo và thành công trong bán hàng, hoặc thành công trong bất kỳ lĩnh vực nào khác.

Bốn "thừa số" của động lực thúc đẩy

Động lực là hàm số gồm bốn thừa số khác nhau: khả năng lãnh đạo, bầu không khí của tổ chức, phần thưởng và nhu cầu cá nhân. Bạn có thể gây ảnh hưởng đến mỗi thừa số này theo mức độ ít hoặc nhiều. Đầu tiên là khả năng lãnh đạo. Nhân vật quan trọng nhất trong đội ngũ bán hàng chính là người quản lý bán hàng. Quản lý bán hàng có thể ảnh hưởng đến động lực và hiệu suất của toàn bộ nhân viên dưới quyền họ. Khả năng lãnh đạo của bạn – tức khả năng truyền cảm hứng, trao quyền và khuyến khích người khác – là một yếu tố đầy quyền lực đối với động cơ và hiệu suất. Ban điều hành của IBM đã nhận ra rằng người quản lý bán hàng chính là người sở hữu "kỹ năng then chốt" trong tổ chức. Việc thay đổi người quản lý bán hàng hoặc cải thiện hiệu suất làm việc của người này có thể dẫn đến sự gia tăng đáng kể và gần như ngay lập tức trong kết quả bán hàng.

Nơi làm việc tuyệt vời

Thừa số thứ hai của động lực là bầu không khí trong tổ chức công ty. Công ty của bạn có phải là một nơi tuyệt vời để làm việc? Mọi người có hạnh phúc, tích cực và vui vẻ không? Họ có hòa đồng với nhau và mong muốn tiếp tục làm việc? Họ có cảm thấy mình có thể thể hiện bản thân và những mối quan tâm với cấp trên một cách cởi mở và chân thành?

Có một cách đơn giản để xác định xem bạn đã tạo nên một nơi làm việc tuyệt vời hay chưa. Nó được gọi là "bài kiểm tra tiếng cười". Bởi tiếng cười thường phát ra một cách tự phát và không định trước, nên nó luôn là một bài thử nghiệm đích thực về tính chất

của các mối quan hệ giữa bất kỳ nhóm người nào.

Trong một công ty tốt, mọi người sẽ cười rất nhiều. Họ kể rất nhiều chuyện cười và cười đùa với nhau. Họ luôn luôn mỉm cười và vui vẻ. Họ quả thực hạnh phúc khi được làm việc tại nơi đó. Và những ai càng cười nhiều trong công việc, người đó sẽ càng cảm thấy tự tin, tích cực hơn và cũng bán được nhiều hàng hơn.

Cấu trúc thưởng

Thừa số thứ ba ảnh hưởng đến thái độ là cấu trúc thưởng. Như Khrushchev từng nói: "Hãy cứ kêu gọi như anh muốn, nhưng chỉ phần thưởng khích lệ mới động viên được mọi người".

Hóa ra, nhân viên bán hàng có hai động lực chính: tiền bạc và địa vị. Họ được thúc đẩy nhờ kiếm được nhiều tiền hơn và có tiềm năng kiếm được nhiều tiền hơn. Điều này thúc đẩy các nhân viên bán hàng tham vọng nhất và đạt hiệu suất cao nhất hơn bất kỳ nhân tố nào khác.

Họ cũng được thúc đẩy bởi địa vị, vì cảm thấy bản thân là một phần quan trọng của công ty. Nhưng đừng bao giờ phạm sai lầm khi cho rằng bạn có thể thay thế việc ưu đãi nhiều tiền hơn cho mọi người bằng các phần thưởng địa vị như danh hiệu hay giấy khen suông.

Tiền là nhân tố thúc đẩy

Đa phần những nhà quản lý kinh doanh hàng đầu chưa bao giờ bán hàng. Họ thường nghĩ rằng nhân viên bán hàng không được hoặc không nên được động viên bằng tiền bạc. Họ cho rằng nhân viên bán hàng nên được thúc đẩy bằng tình yêu công việc hoặc tình cảm trung thành nào đó với công ty. Các giám đốc điều hành có suy nghĩ như thế hầu như hoàn toàn sai lầm.

Trong suốt giai đoạn bùng nổ dot-com vào thập niên 1990, chủ tịch của một công ty đang phát triển vượt bậc ở Thung lũng Silicon, một người chưa từng tham gia bán hàng, đã đưa ra một thông báo có hiệu lực ngay lập tức rằng mọi nhân viên bán hàng đều chỉ được chi trả cùng một mức lương như nhau, bất kể kết quả doanh số bán hàng của họ như thế nào. Ông cho rằng sự cạnh tranh giữa các nhân viên bán hàng trong công ty trong việc tạo ra nhiều doanh số hơn là "không thỏa đáng". Nhân viên bán hàng nên được động viên từ nguồn khác hơn là tiền bạc. Thông báo này đã được đăng trên báo chí trong nước.

Bạn nghĩ xem điều gì đã xảy ra? Chỉ trong vòng sáu tháng, toàn bộ nhân viên bán hàng hàng đầu của công ty trên đã ra đi và gia nhập các công ty đối thủ sẵn sàng trả cho họ những khoản tiền thưởng dành cho kết quả bán hàng xuất sắc. Những người duy nhất ở lại là các nhân viên trung bình hoặc xoàng xĩnh vốn khá hài lòng với một mức lương được bảo đảm. Sáu tháng sau, công ty trên đã phá sản. Tình hình cạnh tranh đã chôn sống nó. Cho đến nay, công ty này vẫn không hiểu nổi tại sao doanh số lại giảm đến 80% trong thời gian chưa đến một năm và các nhà đầu tư mất hết tất cả.

Điều mọi người cần

Thừa số thứ tư trong động lực là cơ cấu nhu cầu của từng cá nhân. Những cá nhân khác nhau sẽ có nhu cầu khác nhau, trong các giai đoạn khác nhau của sự nghiệp bán hàng nếu họ thể hiện khả năng ở trạng thái tốt nhất.

Các nhân viên bán hàng mới cần cơ cấu và giám sát rõ ràng. Họ cần phải được chỉ bảo chính xác những gì phải làm và thời điểm làm điều đó; sau đó, họ cần được giám sát cẩn thận để đảm bảo hoàn thành tốt công việc đúng hạn định.

Các nhân viên bán hàng cao cấp lại có những nhu cầu khác nhau. Phần lớn họ cần hoạt động độc lập. Họ mong muốn có mối quan hệ thân thiết với người quản lý, rồi người quản lý chỉ cần tránh qua một bên để họ ra ngoài và mang về doanh số cho công ty. Họ sẽ vô cùng bực tức nếu bị kiểm soát quá mức hay bị hạn chế, bị giảm bớt sự tự do bởi bất kỳ lý do gì.

Công việc của người quản lý như bạn là tìm hiểu và nắm rõ mọi nhu cầu của mỗi nhân viên bán hàng. Một số nhân viên cần được hướng dẫn thêm. Họ cần được nói chuyện với người quản lý bán hàng thường xuyên. Họ cần nhận được phản hồi thường xuyên. Họ cần các kỹ năng huấn luyện và hỗ trợ. Những người khác có thể không cần hay thậm chí không muốn điều gì trong số này. Họ chỉ muốn ra ngoài và tạo doanh số.

Hãy luôn đặt ra câu hỏi: "Nhân viên bán hàng của tôi cần gì để được thúc đẩy? Nhân viên đặc biệt này cần gì để đạt thành tích tốt nhất?"

Trong hầu hết các trường hợp, câu trả lời vô cùng đơn giản. Họ cần những mục tiêu và mục đích bán hàng rõ ràng; các tiêu chuẩn hiệu suất, thời hạn rõ ràng và đo đếm được; những trải nghiệm

bán hàng thành công và phần thưởng dựa trên hiệu suất. Họ cần những lời khen ngợi, khuyến khích và ghi nhận khi hoàn thành tốt công việc. Nếu bạn có thể mang lại cho họ những điều này, họ sẽ đi ra ngoài và tạo ra doanh số ở bất kỳ thị trường nào.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy lập một danh sách các nhân viên bán hàng; và bên cạnh tên mỗi nhân viên, hãy viết một hoặc hai nhu cầu cụ thể mà cá nhân này cần có để đạt năng suất cao hơn.

2. Hãy đối đãi với mọi nhân viên bán hàng như thể họ đều có tiềm năng trở thành siêu sao nếu bạn có thể tạo ra môi trường phù hợp, để họ thể hiện được thành tích tốt nhất của mình.

Chương 8
CẢI THIỆN PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO CỦA BẠN

Thừa số duy nhất có thể ngay lập tức thay đổi trong công thức hiệu suất, cũng như có thể mang lại những bước cải tiến gần như ngay lập tức trong hiệu suất, chính là phong cách lãnh đạo. Mọi thứ bạn phải làm là cải thiện khả năng lãnh đạo của bản thân, để nó đóng vai trò cấp số nhân cho lực lượng bán hàng và gia tăng thành quả bán hàng của họ. Tin tuyệt nhất chính là không có giới hạn nào để bạn trở thành nhà quản lý bán hàng và nhà lãnh đạo tốt hơn, khi bạn cống hiến sức mình để tự cải thiện bản thân.

Hàng nghìn nhân viên và nhân viên bán hàng đều được đặt cùng một câu hỏi: "Ai là người chủ tốt nhất mà bạn đã từng có, tại sao?" Có vẻ người chủ tốt nhất trong mỗi lĩnh vực, bao gồm cả buôn bán, luôn có hai phẩm chất cụ thể: sự rõ ràng và cân nhắc.

Để định nghĩa phẩm chất thứ nhất, sự rõ ràng, những người được khảo sát cho biết: "Tôi luôn biết chính xác những gì người quản lý bán hàng mong đợi tôi làm". Các nhà quản lý đặt ra những mục tiêu và mục đích rõ ràng, thảo luận chúng một cách chi tiết với nhân viên bán hàng rồi hỗ trợ họ đạt được những mục tiêu này. Hằng ngày, các nhân viên bán hàng đều biết chính xác những gì họ phải làm, kể từ lúc bắt đầu công việc vào buổi sáng cho đến hết ngày.

Theo kinh nghiệm của tôi, sự rõ ràng chiếm đến 95% thành công – không chỉ trong kinh doanh và bán hàng mà cả trong cuộc sống. Càng làm rõ những gì bạn muốn đạt được cũng như những gì thuộc cấp của bạn biết, bạn sẽ càng nhận được kết quả như mong muốn dễ dàng và nhanh chóng hơn.

Quan tâm đến nhân viên của bạn

Phẩm chất thứ hai của những ông chủ tốt nhất là sự cân nhắc. Những người được khảo sát cho biết: "Tôi luôn cảm thấy như thể ông chủ vừa quan tâm đến tôi như một con người, vừa như một nhân viên".

Trên thực tế, điều này có nghĩa rằng người chủ sẽ phải dành thời gian hỏi thăm nhân viên về cuộc sống cá nhân, gia đình của họ và mọi việc diễn ra với họ ngoài giờ làm việc. Điều này có nghĩa rằng, khi bạn nói về chuyện kinh doanh, bạn chỉ tập trung vào kết quả bán hàng. Và khi bạn nói về cuộc sống cá nhân, bạn chỉ tập trung vào vấn đề cá nhân.

Bao nhiêu phần trăm suy nghĩ của con người là cảm tính và bao nhiêu phần trăm là lý trí (hay logic)? Câu trả lời là mọi người có đến 100% cảm xúc. Cách nhanh nhất để kết nối với một người là hỏi họ điều gì đó về cuộc sống tình cảm của người đó: cuộc sống gia đình và cuộc sống riêng tư ngoài công việc. Điều này sẽ lập tức tạo nên cảm giác ấm áp đến từ người quản lý, cũng như thúc đẩy sự cam kết và lòng trung thành mạnh mẽ hơn ở nhân viên đối với công ty.

Bốn phong cách quản lý

Bạn đã có thể đã từng trông thấy kiểu ma trận quản lý[4] phân chia tính cách quản lý thành bốn phần tư hoặc bốn phong cách khác nhau. Đôi khi, chúng còn được gọi là phong cách chỉ huy, phong cách thuyết phục, phong cách quản lý và phong cách động viên.

[4] Nguyên văn: managerial grid - còn gọi là lưới quản lý Blake-Mouton do Robert Blake và Jane Mouton phát triển vào thập niên 1960. Ma trận này dựa trên hai tiêu chí là "coi trọng mong muốn của nhân viên" và "đề cao kết quả công việc" với mức độ cao hoặc thấp, từ đó hình thành bốn phong cách quản lý thể hiện trên bốn góc phần tư (ND).

Điều quan trọng là bạn phải áp dụng đúng phong cách quản lý đối với những cá nhân cụ thể mà bạn làm việc cùng. Ví dụ, một người mới sẽ cần "lời nói", tức phong cách quản lý thứ nhất, kiểu chỉ dẫn thực tiễn. Bạn phải yêu cầu người đó làm chính xác việc gì, làm như thế nào, làm khi nào và đo lường ra sao. Sau đó, bạn sẽ theo dõi bước tiến của họ như một người thầy giỏi đào tạo một người học việc, để bảo đảm rằng nhân viên bán hàng mới sẽ làm chính xác những gì họ được yêu cầu để đạt kết quả như mong đợi.

Phong cách quản lý thứ hai là thuyết phục. Đây là khi bạn dành thời gian giải thích cho nhân viên bán hàng những gì họ sẽ làm và tại sao phải làm thế. Bạn khuyến khích và thuyết phục họ thực hiện những việc cần thiết để đạt kết quả doanh thu, cho công ty lẫn cho chính bản thân họ.

Phong cách lãnh đạo thứ ba là quản lý. Phong cách này được áp dụng với nhân viên bán hàng có kinh nghiệm, những người chỉ cần được chỉ đạo và hướng dẫn chút ít để thực hiện công việc. Bạn thiết lập các mục tiêu và tiêu chuẩn rõ ràng đi kèm với các biện pháp đo lường hoạt động rõ ràng. Sau đó, bạn hãy đảm bảo rằng họ thực hiện đầy đủ những việc họ được kỳ vọng sẽ làm mỗi ngày.

Phong cách lãnh đạo thứ tư là động viên. Bạn tạo ra một cơ cấu khích lệ trong doanh nghiệp, qua đó thúc đẩy mọi người đạt hiệu suất với mức độ ngày càng cao hơn. Ví dụ, các công ty thành công nhất thường tổ chức các cuộc thi bán hàng theo hình thức nào đó. Đó có thể là các cuộc thi đua hằng ngày, hằng tuần hay hằng tháng. Các công ty lớn có các cuộc thi thường niên, trong đó nhân viên bán hàng có thể kiếm được các khoản tiền thưởng, phần thưởng, các kỳ nghỉ và lợi ích tài chính nếu họ đáp ứng và vượt chỉ tiêu bán hàng.

Một trong những khách hàng của tôi sở hữu một hệ thống khen thưởng khá đơn giản. Ông cùng các nhân viên bán hàng giỏi nhất ăn trưa tại một nhà hàng đắt tiền vào ngày đầu tiên của tháng tiếp theo. Các nhân viên giỏi nhất, vốn đã kiếm được một khoản thu nhập tốt, sẽ không được động viên bởi một khoản tăng nhỏ trong thu nhập. Nhưng việc được đích thân ông chủ dẫn đi ăn trưa là một sự tưởng thưởng cho vị thế của họ, từ đó thúc đẩy mạnh mẽ những nhân viên này.

Vào những ngày cuối cùng của tháng, sẽ có một loạt các hoạt động bán hàng nhộn nhịp giữa những viên bán hàng hàng đầu, những cá nhân đã làm nên 80% hoạt động của doanh nghiệp chỉ vì vinh dự được ra ngoài ăn trưa với ông chủ vào ngày làm việc đầu tiên của tháng sau.

Bạn có thể tạo ra những hình thức khích lệ nào trong môi trường làm việc để khiến mọi người đạt hiệu suất ở mức độ cao nhất?

Quy tắc Vàng

Jack Welch từng nói với các nhà quản lý của General Electric như sau: “Hãy luôn quản lý nhân viên của bạn như thể tình huống đó

bị đảo ngược và bạn phải làm việc cho người này trong vòng một năm kể từ hôm nay".

General Electric có một hệ thống khích lệ và khen thưởng dành cho người đạt hiệu suất cao. Đây không phải là điều bất thường đối với những nhân viên luôn thể hiện phong độ xuất sắc nhất để được ông chủ thăng chức cao hơn. Việc này diễn ra hằng năm. Đó là một ý tưởng hay mà mỗi nhà quản lý phải ý thức rằng có thể xảy đến với họ. Kết quả là mỗi người được đối xử với sự tôn trọng.

Quy tắc Vàng phát biểu rằng: "Bạn nên lãnh đạo và hướng dẫn người khác theo cách bạn muốn được lãnh đạo". Hãy hướng dẫn họ theo cách bạn muốn được hướng dẫn. Hãy cung cấp phản hồi cho họ theo cách bạn muốn được phản hồi. Hãy phát triển và khuyến khích họ đạt thành tích với mức độ ngày một cao hơn, như cách bạn muốn được khuyến khích.

Trong mối tương tác của bạn với mỗi nhân viên bán hàng, bạn phải giám sát, tư vấn, huấn luyện và rèn giũa cá nhân đó theo cách mà bạn muốn được đối xử.

Một trong những điểm quan trọng nhất của Quy tắc Vàng trong quản lý là bạn phải cho phép nhân viên bán hàng được tự do thể hiện. Những người từng làm việc dưới trướng những nhà lãnh đạo xuất chúng chia sẻ rằng: Một trong những điều họ thích nhất chính là có được sự tự do đáng kể để xác định công việc hằng ngày, miễn là họ có thể đem lại kết quả doanh số được mong đợi ở họ.

Mỗi người một ý

Cũng xin nhớ rằng không ai giống nhau. Mỗi nhân viên bán hàng có thể cần một phong cách lãnh đạo khác nhau, hoặc kết hợp nhiều phong cách tùy thuộc kinh nghiệm và hoàn cảnh cá nhân của người đó tại thời điểm đó. Hãy sẵn sàng ứng xử linh hoạt và đối đãi với mỗi nhân viên bán hàng như một cá nhân độc nhất vô nhị, khác biệt hẳn với những nhân viên khác đang làm việc cho bạn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy xem lại danh sách tên các thành viên trong đội ngũ bán hàng của bạn. Hãy ghi chú bên cạnh tên mỗi nhân viên phong cách lãnh đạo lý tưởng mà bạn có thể thực hiện để hỗ trợ người đó đạt mức độ hiệu suất cao hơn.

2. Hãy rèn luyện cách cân nhắc. Hãy tập thói quen hỏi thăm nhân

viên bán hàng những câu đơn giản hằng ngày như: “Mọi việc tốt chứ?”, “Hôm nay anh/chị thấy thế nào?” hoặc “Gia đình anh/chị vẫn khỏe chứ?” Bạn sẽ ngạc nhiên trước những kiểu phản hồi mình nhận được từ các câu hỏi chung tập trung vào cá nhân đó, chứ không phải công việc. Và bạn càng sử dụng những câu hỏi dạng này thường xuyên hơn, thì lòng trung thành và cam kết của nhân viên bán hàng sẽ càng tăng lên đối với cá nhân bạn lẫn công ty.

Chương 9
KHEN THƯỞNG THÀNH TÍCH BÁN HÀNG

Trong cuộc sống, kinh doanh và lĩnh vực bán hàng, tất cả mọi người đều muốn có cảm giác mình là người chiến thắng. Vậy làm thế nào để trải nghiệm cảm giác chiến thắng đó? Đơn giản là hãy giành chiến thắng để được tưởng thưởng cho thắng lợi của mình!

Mỗi khi bạn hoàn thành một mục tiêu hay đạt được điều gì đó xứng đáng, chẳng hạn như tạo ra doanh số hoặc đạt chỉ tiêu doanh số, bạn sẽ cảm thấy như mình vừa lao qua vạch đích. Bạn cảm giác như mình vừa giành chiến thắng. Mỗi khi bạn thành công, lòng tự tôn và tự tin của bạn sẽ tăng lên. Bạn sẽ cảm thấy bản thân mình vô cùng tuyệt vời. Cảm giác đó có lẽ là phần thưởng lớn hơn tất thảy.

Và vẫn còn những phần thưởng khác dành cho người chiến thắng.

Động viên bằng tiền bạc

Phần thưởng hiển nhiên nhất chính là tiền bạc. Tiền bạc gắn với thành tích sẽ giúp mọi người cảm thấy hạnh phúc và thành công. Việc kiếm được nhiều tiền dựa trên nỗ lực của chính mình là nguồn động lực và nhiệt huyết vô tận. Tiền bạc rất có ý nghĩa bởi chúng có thể dùng để mua xe hơi, quần áo, nhà cửa hay căn hộ tốt hơn, những món đồ đẳng cấp và một phong cách sống được đề cao.

Bất cứ khi nào người chủ doanh nghiệp hoặc người quản lý bán hàng hỏi tôi làm thế nào để thúc đẩy nhân viên mà không cần thưởng nhiều tiền hơn, tôi sẽ nói với họ rằng tôi không biết. Nhân viên bán hàng luôn nghĩ về khoản tiền họ sẽ kiếm được, khoản

tiền họ có và khoản chi phí họ tiêu tốn cho cuộc sống.

Khiến cho nhân viên cảm thấy họ quan trọng

Một phần thưởng quan trọng khác chính là vị thế. Mọi thứ mà bạn có thể làm là nâng cao vị thế và danh tiếng của nhân viên bán hàng như thành quả dành cho doanh số bán hàng họ tạo ra, từ đó thúc đẩy họ mang lại doanh số cao hơn nữa trong tương lai.

Mỗi năm, các công ty tốt nhất lại trao tặng các giải thưởng, phần thưởng, chứng chỉ, danh hiệu, bằng khen và những phần thưởng khác cho nhân viên bán hàng đạt thành tích cao nhất. Họ thường tặng thưởng trong các cuộc họp lớn và các lễ phát thưởng để những người khác có thể chiêm ngưỡng người thắng cuộc, rồi được động viên để một ngày nào đó trong tương lai, chính họ sẽ đứng trên sân khấu.

Hóa ra, bạn càng nhanh chóng ghi được thành tựu, càng nhanh chóng nâng cao lòng tự tôn và tự tin, thì hành vi đó sẽ càng có khả năng lặp lại. Vì vậy, khi ai đó tạo ra doanh số, bạn nên ngay lập tức công nhận đó là một điều quan trọng lớn lao. Bạn nên cảm ơn nhân viên của mình, chúc mừng họ, bắt tay họ và thể hiện sự cảm kích cũng như ngưỡng mộ đối với thành tích của họ.

Nói tốt về nhân viên

Một phương pháp khen thưởng mạnh mẽ dành cho những ai có thành tích cao hơn, cũng như để xây dựng vị thế cho họ, chính là nói tốt về họ với người khác khi có mặt họ. Khi một trong các nhân viên bán hàng tạo ra doanh số bán tốt hoặc giành được một khách hàng tiềm năng khó khăn, bạn nên đưa người đó đến gặp các "ông chủ lớn" trong công ty và bảo với các giám đốc điều hành rằng người này đã hoàn thành công việc tuyệt vời cũng như cho biết họ đã làm điều đó ra sao.

Khi bạn công khai "khoe" nhân viên với người khác, trong khi chính nhân viên đó đang có mặt và lắng nghe, thì họ thậm chí sẽ cảm thấy bản thân là người giá trị và quan trọng hơn – và từ đó có động lực lặp lại những gì bạn đang ca ngợi nơi họ.

Sự công nhận cũng là một tác động thúc đẩy mạnh mẽ khác. Người ta nói rằng các vận động viên, đặc biệt là vận động viên điền kinh, luôn thể hiện tốt nhất khả năng của họ và thường phá kỷ lục thường xuyên hơn trước đám đông khán giả hơn là số ít khán giả. Có điều gì đó ở tràng pháo tay của một đám đông lớn khiến cho các vận động viên có thể thực hiện bất cứ điều gì vượt

xa những điều họ làm trước đó. Hầu hết các kỷ lục của phần lớn sự kiện thể thao đều bị phá vỡ trong các kỳ Thế vận hội, thời điểm có hàng triệu người chứng kiến.

Hãy tìm cách công nhận, khen thưởng, khen ngợi và khuyến khích thành tích bán hàng bất cứ khi nào có thể và hãy làm ngay lập tức sau khi đạt được kết quả kinh doanh. Bạn càng sớm công nhận và khen thưởng thành tích, nhân viên sẽ càng có khả năng lặp lại những thành tích đó.

Chú ý đến những người khác

Một cách hiệu quả để tưởng thưởng cho thành tích bán hàng chính là qua sự chú ý. Sự chú ý của chính người quản lý và những người đứng đầu trong công ty là một nhân tố thúc đẩy lớn. Chúng ta luôn chú ý đến những cá nhân mà chúng ta quý trọng nhất. Bạn càng chú ý nhiều đến những người đạt kết quả doanh số, họ sẽ càng cảm thấy bản thân có giá trị và quan trọng hơn. Lòng tự tôn và tự tin của họ sẽ tăng lên. Họ sẽ có động lực lặp lại thành tích này.

Làm thế nào để chú ý đến nhân viên? Bạn phải dành thời gian cho những nhân viên bán hàng hàng đầu của mình. Đây một cách sử dụng thời gian của bạn sao cho có giá trị, điều quan trọng hơn nhiều so với công việc giấy tờ. Bất cứ khi nào cần lựa chọn dành thời gian cho nhân viên bán hàng thay vì chăm lo cho công việc bận rộn, bạn hãy chọn nhân viên. Các công việc khác có thể chờ đợi bạn.

Nguyên tắc là phải dành thời gian của bản thân cho nhân viên giỏi nhất và dành thời gian của cả nhóm cho các nhân viên bình thường. Những nhân viên giỏi nhất luôn đánh giá cao thời gian gặp mặt trực tiếp sếp của họ. Đây được xem là phần thưởng mà họ cố gắng giành được bằng cách đạt mục tiêu doanh số ngày càng cao hơn.

Đề bạt và thăng tiến

Được đề bạt hoặc thăng tiến đến một vị trí có nhiều trách nhiệm hơn là động lực quan trọng đối với nhân viên bán hàng. Điều đó giúp họ cảm thấy mình đặc biệt và quan trọng. Họ sẽ cảm thấy mình là người chiến thắng. Bất kỳ đề nghị hoặc cơ hội mà bạn có thể sử dụng để giúp nhân viên thăng tiến trong nghề nghiệp đều là động lực thúc đẩy mạnh mẽ.

Nhiều nhân viên bán hàng hy vọng sẽ được đề bạt vào vị trí giám

sát và quản lý bán hàng trong tương lai. Nhưng hãy cẩn thận. Hầu hết các nhân viên bán hàng xuất sắc đều không phải người quản lý tốt và sự thăng tiến của một nhân viên bán hàng thành người quản lý có thể thực sự gây hại cho cá nhân đó lẫn công ty. Bạn có thể mất đi một nhân viên bán hàng tốt và chỉ nhận lại một quản lý tồi – tức tổn thất gấp đôi.

Nhưng có những việc khác mà bạn có thể làm. Bạn có thể đặt ra những nấc thang khác nhau cho nhân viên bán hàng như cố vấn kinh doanh, rồi phó phòng kinh doanh, sau đó lên đến chức giám đốc kinh doanh hay giám đốc kinh doanh cấp cao. Bạn có thể đề bạt nhân viên bán hàng thông qua thứ hạng trong bộ phận bán hàng.

Bạn có thể đặt ra một loạt các danh hiệu, như trong quân đội mà mọi người đều khao khát, rồi in danh hiệu mới của họ lên danh thiếp khi họ đạt được các mục tiêu bán hàng nhất định trong sự nghiệp của mình. Đó có thể là động lực thúc đẩy mạnh mẽ nhằm nâng cao hoạt động bán hàng và đem lại thành công trong công việc.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy nhận diện các nhân viên bán hàng hàng đầu của bạn, tức 20% cá nhân đóng góp vào 80% hoạt động của doanh nghiệp, rồi quyết định có hành vi hay hành động để thừa nhận và cảm kích họ với tư cách cá nhân và tốt nhất là trước mặt người khác. Dù bạn quyết định sao chăng nữa, hãy thực hiện điều đó ngay lập tức.

2. Hãy suy nghĩ về vấn đề mà những nhân viên bán hàng bình thường đang gặp rắc rối và xác định một hành vi nhằm thúc đẩy họ tiến lên cũng như thể hiện mình ở mức cao hơn. Dù bạn quyết định sao chăng nữa, hãy thực hiện điều đó ngay lập tức.

Chương 10
PHÁT TRIỂN ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG CHIẾN THẮNG

Khởi điểm của việc phát triển một đội ngũ nhân viên bán hàng xuất sắc là tuyển dụng kỹ càng ngay từ đầu. Nói chung, con người thường không thay đổi. Đây là nguyên nhân tại sao 95% thành công của bạn trong vai người quản lý bán hàng sẽ được xác định bởi quá trình chọn lọc của bạn ngay từ ban đầu.

Chìa khóa để thúc đẩy những nhân viên xuất sắc là liên tục đào tạo và phát triển. Đội ngũ nhân viên không thể đạt hiệu suất đỉnh cao mà không được đào tạo liên tục, vì chúng ta không thể cho ra sân một đội tuyển thể thao chiến thắng mà không liên tục huấn luyện họ.

Đạt doanh số phù hợp

Nếu bạn là một huấn luyện viên chịu trách nhiệm đào tạo vận động viên thi đấu trong Thế vận hội, bạn sẽ chỉ đạo công tác huấn luyện và phát triển họ mỗi ngày. Song song với yêu cầu tập luyện thường xuyên để đạt được và duy trì mức độ thể lực cao, bạn cũng phải yêu cầu họ rèn luyện và phát triển liên tục để duy trì mức doanh số cao phù hợp.

Các tổ chức bán hàng có thành tích cao nhất là những đội ngũ luôn rèn luyện mỗi tuần hoặc thậm chí mỗi ngày. Nhiều quản lý bán hàng và chủ tịch công ty tại các hội thảo của tôi đã nói rằng, nhờ rèn luyện hằng ngày, họ đã tăng được doanh số bán hàng thêm 200%, 300% và thậm chí 500% chỉ trong vòng một năm. Họ đa phần đều thừa nhận rằng mình rất sửng sốt trước kết quả doanh số được cải thiện mà họ đạt được khi mở một chương trình đào tạo thường xuyên cho đội ngũ nhân viên bán hàng.

Phát triển chương trình học hỏi cá nhân

Có thể lịch trình không cho phép bạn huấn luyện cả nhóm của mình mỗi ngày. Trong trường hợp này, bạn có thể vạch ra một chương trình phát triển cá nhân và chuyên nghiệp cho mỗi nhân viên bán hàng. Bạn nên có một biểu đồ hoặc danh sách đề ra các mục tiêu mà nhân viên bán hàng cần phải tiếp thu cũng như các hoạt động mà nhân viên bán hàng sẽ tham gia để phát triển các kỹ năng này. Danh sách này nên bao gồm sách nói để họ có thể nghe khi đi công tác đến các buổi họp với khách hàng. Bạn nên giới thiệu cho nhân viên của mình các quyển sách và bài báo nên đọc. Danh sách của bạn có thể bao gồm cả video trực tuyến để họ có thể xem vào buổi sáng trước khi bắt đầu công việc.

Bạn nên có một chương trình đào tạo bán hàng nội bộ mà nhân viên bán hàng mới phải tham gia khi bắt đầu vào làm, cùng một chương trình đào tạo bán hàng liên tục mang tính bắt buộc đối với toàn bộ nhân viên bán hàng của bạn ít nhất mỗi tuần.

Triển khai các khóa đào tạo bán hàng hằng tuần

Một trong số khách hàng của tôi, giám đốc bán hàng thuộc một bộ phận của một công ty đa quốc gia, đã nói rằng ông đã mở một chương trình đào tạo bán hàng hằng tuần với một video bán hàng cho mỗi tuần, rồi tiếp đến là phần thảo luận. Chỉ trong một năm, bộ phận này đã đạt được mức doanh thu cũng như lợi nhuận thuộc loại cao nhất trong giới doanh nghiệp toàn thế giới.

Ông nói rằng ngay sau ngày huấn luyện bán hàng là ngày có doanh số cao nhất trong tuần. Nhờ đào tạo nhân viên bán hàng khoảng một giờ mỗi tuần rồi thảo luận xem họ sẽ áp dụng những gì học được khi giao tiếp với khách hàng ra sao, toàn bộ tổ chức đã tăng doanh số bán hàng lên mức cao nhất từ trước đến nay.

Quy tắc cơ bản đối với hiệu suất

Có một quy tắc cơ bản trong kinh doanh và bán hàng: Bạn không thể trông đợi mọi người đạt một kết quả cụ thể nếu không đào tạo họ kỹ lưỡng đúng theo những gì họ cần làm để đạt được kết quả đó. Đôi khi, kỹ thuật duy nhất đã được thử nghiệm và chứng minh chính là giúp một người chốt được nhiều cuộc hẹn hơn, thiết kế những bài thuyết trình hiệu quả hơn hoặc đem lại nhiều doanh thu hơn.

Các lợi ích cộng thêm từ việc phát triển một chương trình đào tạo bán hàng liên tục cho nhân viên chính là giúp nhân viên tạo thêm

nhiều doanh thu và kiếm được nhiều tiền hơn. Trên thị trường, điều này có nghĩa rằng nếu bạn muốn kiếm được tiền nhiều hơn trong lĩnh vực bán hàng, thì điều tốt nhất bạn có thể làm là tham gia vào tổ chức bán hàng vì đó chính là hình thức rèn luyện tốt nhất trong ngành này.

Điều nhân viên bán hàng thích nhất chính là được đào tạo để kiếm nhiều tiền hơn và bản thân trở nên có giá trị hơn. Nhân viên bán hàng suy nghĩ rất nhiều về "khả năng tạo thu nhập" của họ và luôn luôn tìm cách nâng cao nó.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy lập một danh sách bảy kỹ năng bán hàng cần thiết nhất mà mỗi người cần có để thành công bao gồm: thăm dò, xây dựng lòng tin và mối quan hệ, xác định nhu cầu chính xác, trình bày một cách thuyết phục, phản ứng lại lời từ chối một cách hiệu quả, chốt đơn hàng và nắm lấy cơ hội bán hàng lại cũng như nguồn giới thiệu (xem Chương 14). Tiếp theo, trên thang điểm từ 1-10, hãy đánh giá xem mỗi cá nhân được đào tạo tốt thế nào trong từng mảng kỹ năng cốt yếu này.

2. Hãy ngồi lại với mỗi nhân viên bán hàng và phát triển một kế hoạch phát triển cá nhân, chuyên môn cho từng người. Hãy khuyến khích nhân viên bán hàng học hỏi và phát triển mỗi ngày như một phần trong các hoạt động bán hàng, công việc thường xuyên của họ.

Chương 11
LÊN KẾ HOẠCH CHO HOẠT ĐỘNG BÁN HÀNG

Quy tắc 80/20 áp dụng cho mọi lĩnh vực trong cuộc sống, đặc biệt là lĩnh vực bán hàng. Thực tế là chỉ có 20% người bán hàng đang thực sự chủ động. Họ có thể "lên kế hoạch công việc và làm theo kế hoạch đó".

Toàn bộ 80% nhân viên bán hàng còn lại cần đi đúng đường. Họ cần sự định hướng rõ ràng và cụ thể, với các mục tiêu, biện pháp, thời hạn và tiêu chuẩn. Đây là một phần quan trọng trong công việc của người quản lý bán hàng.

Kiểm soát những gì kiểm soát được

Vì vô số lý do, rất khó để xác định chính xác khách hàng kế tiếp của bạn là ai. Bạn không thể kiểm soát được liệu họ sẽ mua ngay lúc này, lúc sau hay không mua gì cả. Có quá nhiều yếu tố ngoại cảnh trong cuộc sống và công việc của khách hàng tiềm năng để ta có thể đưa ra dự đoán chính xác.

Nhưng bạn có thể kiểm soát hoạt động bán hàng hằng ngày, hằng giờ. Nhờ kiểm soát hoạt động bán hàng, bạn có thể gián tiếp kiểm soát kết quả doanh số.

Luật xác suất phát biểu rằng nếu bạn triển khai càng nhiều hoạt động nhằm tạo doanh số, thì cuối cùng bạn sẽ tạo thêm nhiều doanh thu hơn. Một trong những cách nhanh nhất để tăng kết quả bán hàng là tăng hoạt động bán hàng. Hãy thăm dò thường xuyên hơn, chào bán nhiều người hơn, gặp gỡ nhiều người hơn và gọi lại cho họ thường xuyên hơn, cũng như trả lời nhiều yêu cầu thông tin hơn. Hoạt động bán hàng càng nhiều, doanh số bán

hàng sẽ càng cao mặc dù bạn không thể dự đoán chính xác nó từ đâu đến.

Có mối quan hệ trực tiếp giữa số lượng khách hàng tiềm năng mà một nhân viên bán hàng liên hệ, gọi điện, thăm viếng hoặc e-mail với lượng doanh số mà nhân viên đó tạo ra. Một trong những cách tăng doanh số nhanh nhất chính là xác định số lượng các cuộc gọi mà mỗi người được yêu cầu thực hiện mỗi ngày. Đây là cách kiểm soát đơn giản hơn cả, dễ tính toán và cũng dễ đo lường.

Nếu những gì bạn làm là yêu cầu một số lượng cuộc gọi nhất định rồi ghi lại và xem xét các cuộc gọi mỗi ngày, thì doanh số bán hàng của bạn sẽ tăng lên.

Một trong các công ty khách hàng của tôi đã có doanh số bán hàng khởi sắc trở lại chỉ với một chính sách đơn giản. Mỗi nhân viên bán hàng được yêu cầu thực hiện năm cuộc gọi mới mỗi ngày và 100 cuộc gọi mới mỗi tháng. Vì trung bình có hai mươi hai ngày làm việc trong tháng, nên biện pháp đo lường đơn giản này tỏ ra khá hiệu quả.

Công việc của người quản lý bán hàng là khiến mọi người nhất trí với chỉ tiêu về cuộc gọi này. Sau đó, người quản lý bán hàng sẽ theo dõi các báo cáo cuộc gọi được nhân viên bán hàng gửi mỗi ngày. Ngay khi nhân viên bán hàng biết rằng họ sẽ được chấm điểm và đánh giá về việc thực hiện một số lượng cuộc gọi tối thiểu, mức độ hoạt động gọi điện đã tăng lên đáng kể và doanh số bán hàng cũng thế.

Phương pháp "100 cuộc gọi"

Một chiến lược cải thiện hiệu suất mà tôi đang giảng dạy là "phương pháp 100 cuộc gọi". Với phương pháp này, công ty sẽ tiến hành một cuộc thi dành cho người đầu tiên tạo ra được 100 đầu mối khách hàng mới. Cái hay của phương pháp này là không đòi hỏi doanh số bán hàng. Công việc của nhân viên bán hàng chỉ là tìm kiếm thông tin liên lạc bằng cách gọi điện thoại và đích thân đến thăm 100 khách hàng tiềm năng mới.

Khi nhân viên bán hàng được yêu cầu khai thác thông tin liên lạc nhưng không phải chịu áp lực tạo doanh số bán hàng, họ sẽ thoải mái và bất ngờ đạt hiệu quả cao hơn. Bởi vì vừa quan tâm vừa không quan tâm, nên họ sẽ thực hiện nhiều cuộc gọi hơn và biến thêm nhiều cuộc gọi đó trở thành khách hàng.

Bắt cặp nhân viên

Bạn có thể bắt cặp các nhân viên bán hàng và tổ chức một cuộc thi đơn giản. Người đầu tiên thực hiện được 100 cuộc gọi theo cặp hoặc nhóm sẽ được [các] thành viên còn lại trong nhóm dẫn đi ăn trưa. Là người quản lý bán hàng, bạn có thể tặng phiếu quà tặng ăn tối tại một nhà hàng trang nhã cho nhân viên bán hàng đó và vợ hoặc chồng của họ, như phần thưởng cho việc gọi 100 cuộc điện thoại trước những người khác.

Mỗi cá nhân và tổ chức từng thực hiện phương pháp "100 cuộc gọi" này hoàn toàn ngạc nhiên trước sự gia tăng tức thì về doanh số bán hàng. Tuyệt hơn nữa chính là nhuệ khí được nâng cao. Mọi người đều trở nên tích cực hơn, nhiệt tình và ít miễn cưỡng hơn để tiếp tục gọi điện dù cuộc thi đã kết thúc.

Phương pháp gửi thiệp cảm ơn

Một tổ chức tôi từng làm việc cùng đã đề ra một phương thức đơn giản. Các nhân viên phải quay trở lại văn phòng vào cuối ngày và gửi mười tấm thiệp cảm ơn đến những người họ đã liên lạc hay gặp gỡ trong ngày hôm đó. Công ty chịu trách nhiệm cung cấp thiệp, phong bì và tiền tem bưu điện.

Quyền năng đặc biệt của phương pháp này chính là nhân viên bán hàng của công ty phải quay trở lại văn phòng vào cuối ngày với tên và địa chỉ của ít nhất mười người mà họ đã gọi điện. Sau đó, họ sẽ ngồi lại với đồng nghiệp và điền thiệp. Người quản lý bán hàng sẽ thu thập các tấm thiệp cảm ơn này và thay họ gửi khách hàng.

Dưới áp lực khắt khe và bình đẳng này, nhân viên bán hàng sẽ có động lực quay lại văn phòng với mười người hay thậm chí nhiều hơn mà họ có thể gửi thiệp cảm ơn mỗi ngày. Doanh số bán đã tăng lên gần như ngay lập tức và tinh thần của nhóm nhân viên bán hàng cũng thế.

Tôi đã làm việc với tổ chức bán hàng được xếp hạng 15/15 chi nhánh công ty tại thành phố đó. Doanh nghiệp này có 30 nhân viên kinh doanh. Sau 30 ngày tôi yêu cầu mỗi nhân viên gửi thiệp cảm ơn mỗi tối, số lượng nhân viên bán hàng đã giảm còn 18 người. Những ai không sẵn sàng gọi điện cho đủ lượng khách hàng theo yêu cầu sẽ bị loại bỏ dần. Thậm chí, tôi không cần các biện pháp kỷ luật hay sa thải. Họ chỉ đơn giản tự rời bỏ công ty.

Trong khi đó, 18 nhân viên bán hàng còn lại, tức những người gửi mười thiệp cảm ơn mỗi ngày đã đẩy doanh số của chi nhánh mình lên vị trí số 1 trên 15 chi nhánh chỉ trong vòng 90 ngày.

Tốc độ cao là yếu tố cần thiết

Có mối quan hệ trực tiếp giữa tốc độ cao và sự thành công, đặc biệt trong lĩnh vực bán hàng. Trong các tổ chức bán hàng tốt nhất, tất cả mọi người đều bận rộn và lúc nào cũng hành động nhanh chóng. Không ai ngồi tán gẫu với đồng nghiệp, thưởng thức cà phê hay đọc báo. Mọi người đều bận rộn, rất bận rộn. Công việc của bạn là khiến nhân viên của mình luôn bận rộn, luôn vận động và tích cực. Hãy tiếp tục nâng cao các tiêu chuẩn đối với hoạt động bán hàng. Hãy khiến họ làm việc chăm chỉ hơn và chăm chỉ hơn nữa. Hãy chắc rằng họ đang làm việc nhanh chóng và đáp lại một cách nhanh chóng những cơ hội, ý tưởng cũng như yêu cầu của khách hàng. Hãy khiến họ bắt đầu sớm hơn và ra về muộn hơn.

Tốc độ cao sẽ biến thành nhiều đầu mối liên lạc hơn, rồi đến các đầu mối liên lạc tốt hơn và sau đó nhanh chóng chuyển thành doanh số bán hàng cao hơn. Mức năng lượng và năng suất tổng thể sẽ tăng lên. Nhân viên sẽ hạnh phúc hơn và tích cực hơn. Mọi người sẽ kiếm được nhiều doanh số và nhiều tiền hơn.

Nhân viên bán hàng thích nhắm đến các mục tiêu rõ ràng. Họ thích bận rộn và năng động. Họ yêu thích làm việc và nhận về kết quả kinh doanh. Và nếu bạn càng khiến họ bận rộn, họ sẽ càng thích thú hơn và càng tôn trọng bạn hơn trong vai trò người lãnh đạo thật sự.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy đặt ra mục tiêu hoạt động rõ ràng cho từng nhân viên bán hàng. Hãy chắc chắn các mục tiêu này được viết thành văn bản và được kiểm tra hằng ngày. Hãy bảo nhân viên bán hàng của bạn rằng phương pháp này nhằm đảm bảo rằng họ kiếm được càng nhiều tiền càng tốt.

2. Hãy tổ chức cuộc thi “100 cuộc gọi” trong đội ngũ nhân viên bán hàng của bạn. Hãy tạo ra một giải thưởng dành cho người chiến thắng. Và hãy tổ chức cuộc thi này từ hai đến bốn lần mỗi năm.

Chương 12
ĐÁP ỨNG NHU CẦU CƠ BẢN CỦA NHÂN VIÊN

Mọi người đều có các nhu cầu cơ bản cần được đáp ứng trước khi họ có thể làm việc hiệu quả nhất. Một trong những công việc của người quản lý bán hàng là cấu trúc công việc sao cho các nhu cầu này được thỏa mãn và nhân viên bán hàng cảm thấy hài lòng về cả khía cạnh tâm lý lẫn cảm xúc để đạt kết quả kinh doanh.

Tháp nhu cầu Maslow

Nhà tâm lý học Abraham Maslow đã trở nên nổi tiếng nhờ "Tháp nhu cầu" của ông, khi khám phá ra mỗi người đều có năm nhu cầu cơ bản, trong đó mỗi nhu cầu phải được đáp ứng đến một mức độ nhất định trước khi nhu cầu tiếp theo được đáp ứng.

Nhu cầu cơ bản đầu tiên là sự sống còn. Bản năng sinh tồn là cảm xúc mạnh mẽ nhất trong tất thảy. Nếu sự tồn tại về thể xác bị đe dọa, chúng ta sẽ không còn nghĩ đến điều gì khác. Chúng ta sẽ mất tất cả sự quan tâm đối với việc thỏa mãn mọi nhu cầu khác. May mắn thay, trong xã hội chúng ta, ngoại trừ những biến cố hiếm hoi, sự sống còn đa phần luôn được bảo đảm như lẽ đương nhiên.

Nhu cầu cơ bản thứ hai, một khi sự sống còn đã được đảm bảo, là nhu cầu được an toàn và được bảo vệ. Khi nói đến "an toàn và được bảo vệ", chúng tôi muốn nói đến mọi hình thức an ninh như an toàn về thể chất, an tâm trong cảm xúc và đặc biệt là an toàn tài chính.

An toàn về vật chất đòi hỏi mỗi người phải có đủ thức ăn, chỗ ở, quần áo, phương tiện di chuyển và những nhu cầu cơ bản khác. An tâm trong cảm xúc đòi hỏi mọi người phải được những người

quan trọng xung quanh họ yêu quý, chấp nhận và tin tưởng. An toàn về tài chính đòi hỏi chúng ta có đủ tiền bạc để không phải lo lắng vì sợ cảnh nghèo đói hay mất mát.

Mỗi nhu cầu đều phải được đáp ứng

Mỗi nhu cầu trong hai nhu cầu cơ bản đều cần phải được đáp ứng ở mức độ nhất định (mỗi người mỗi khác) trước khi người đó nghĩ đến việc thỏa mãn hay đạt được các nhu cầu ở cấp độ cao hơn. Đây là lý do tại sao an toàn tài chính, tức kiếm đủ thu nhập để duy trì một lối sống nhất định, là điều kiện thiết yếu để nhân viên bán hàng đạt thành tích tốt nhất.

Nhu cầu được "thuộc về"

Cấp độ nhu cầu cơ bản thứ ba được Maslow xác định chính là cảm giác thuộc về (belonging). Mọi người cần biết và cảm thấy rằng họ được những người xung quanh công nhận và chấp nhận, trong cả môi trường công việc lẫn xã hội.

Khi một người gia nhập một công ty, việc đầu tiên là nhân viên mới đó sẽ được giới thiệu với các đồng nghiệp khác. Khi đồng nghiệp công nhận, yêu mến và chấp nhận thành viên mới này làm việc cùng họ trên tinh thần hòa hợp và hợp tác, thì nhuệ khí sẽ tăng cao trong toàn tổ chức đó và dẫn đến hiệu suất công việc tốt hơn.

Trong công ty của tôi, tôi tự xem bản thân mình là người chịu trách nhiệm chính cho việc duy trì sự hòa hợp và hòa thuận. Công việc của tôi là đảm bảo tất cả mọi người đều hạnh phúc và thoải mái khi làm công việc của họ. Vì lý do này, tôi sẽ nhanh chóng loại bỏ bất kỳ ai khỏi công ty nếu tôi thấy rằng người đó là nguồn gốc gây tiêu cực dưới bất cứ hình thức nào. Kể từ khi nhân viên biết rằng tôi sẽ không để họ phải chịu sự ảnh hưởng tiêu cực từ bất kỳ ai khác, họ đã hạnh phúc hơn nhiều và đạt năng suất cao hơn trong mọi việc họ làm.

Nhu cầu xây dựng lòng tự tôn

Nhu cầu cơ bản thứ tư mà con người hướng tới là lòng tự tôn (self-esteem). Mọi người muốn cảm thấy mình có giá trị, quan trọng và được tôn trọng. Mọi người phải cảm thấy họ được yêu quý và ngưỡng mộ. Mọi người phải yêu quý chính bản thân và tự xem mình là người đóng góp quan trọng cho tổ chức.

Mọi điều bạn làm với tư cách nhà quản lý bán hàng là xây dựng

lòng tự tôn trong đội ngũ nhân viên của bạn, cũng như tạo sự tự tin cho họ. Sự tự tin này sẽ kéo theo hoạt động bán hàng cùng kết quả bán hàng tốt hơn.

Cấp độ cao nhất trong tháp nhu cầu của Maslow là nhu cầu chứng tỏ bản thân (self-actualization). Đây chính là điều bạn cảm thấy khi thể hiện ngày càng nhiều tiềm năng của mình, dấn chạm đến tầm cao hơn và nhận được sự tôn trọng, công nhận cũng như thán phục từ mọi người quanh bạn. Bạn sẽ đạt được mọi thứ mình có thể.

Một trong những mục tiêu của bạn trong vai trò nhà quản lý bán hàng là giúp nhân viên trải qua đủ năm cấp độ của tháp nhu cầu, từ nhu cầu cơ bản cho đến lòng tự tôn và chứng tỏ bản thân. Những cá nhân dốc sức thỏa mãn những nhu cầu của mình ở cấp độ cao hơn mới là những người hạnh phúc nhất, sáng tạo nhất và đạt thành tích cao nhất trong đội ngũ nhân viên của bạn.

Ba nhu cầu cơ bản trong công việc

Ba nhu cầu cơ bản mà mọi người cần có tại nơi làm việc là: sự phụ thuộc, sự độc lập và sự tương thuộc.

Sự phụ thuộc

Nhu cầu phụ thuộc được đáp ứng khi mọi người cảm thấy họ là một phần của điều gì đó cao cả hơn bản thân họ. Họ là một phần của một tổ chức hay công ty. Họ thuộc về nó và nó cũng thuộc về họ. Đây chính là lý do khi bạn bỏ ra càng nhiều thời gian trò chuyện với nhân viên về những gì đang diễn ra trong công ty, bao gồm cả họ trong các cuộc thảo luận hay ra quyết định, thì họ sẽ càng cảm thấy mình là một phần của công ty, chứ công ty không phải một thực thể tách biệt với họ.

Robert Reich, cựu Bộ trưởng Lao động Hoa Kỳ, đã nói rằng khi bước vào công ty, ông có thể lập tức nói lên trạng thái tâm lý tình cảm của các nhân viên đang làm việc ở đó bằng cách để họ nói về bản thân và công ty. Theo ông, tại các công ty hàng đầu, mọi người hay sử dụng các từ như của tôi, chúng tôi và của chúng tôi để mô tả doanh nghiệp: "Đây là công ty của tôi. Mục tiêu của chúng tôi trong công ty này là đạt được những kết quả này. Chúng tôi làm việc cùng nhau để chinh phục những mục tiêu này".

Sự độc lập

Nhu cầu thứ hai mà mỗi cá nhân cần có là sự độc lập hay tự quản.

Mỗi người cần cảm thấy họ nổi bật và được thừa nhận như một cá nhân độc lập với các thành viên khác của nhóm. Đây là lý do tại sao sự công nhận, khen thưởng và củng cố hiệu suất của từng cá nhân lại là động lực thúc đẩy quan trọng nếu bạn mong muốn thúc đẩy hiệu suất làm việc cao từ các thành viên trong đội ngũ bán hàng của mình.

Sự tương thuộc

Nhu cầu thứ ba và cao nhất chính là sự tương thuộc. Chúng ta cảm giác mình là một phần không thể thiếu của một đội ngũ đang làm việc để hướng đến các mục tiêu, mục đích quan trọng trong tương lai; và chúng ta được công nhận và tôn trọng như một phần của đội ngũ đó.

Mỗi nhân viên sở hữu các nhu cầu này với mức độ khác nhau. Mỗi một nhu cầu cần phải được người quản lý đáp ứng nếu người đó đạt hiệu suất cao nhất. Sự thiếu hụt hay không đáp ứng đủ một trong những nhu cầu này, hay những nhu cầu trong "Tháp nhu cầu" của Maslow, có thể khiến nhân viên của bạn làm việc với mức độ kém hơn và thường mất đi nhiệt huyết trong công việc. Thỉnh thoảng, việc không đáp ứng đủ nhu cầu thậm chí có thể khiến nhân viên nghỉ việc hay khiến bạn cảm thấy cần sa thải hoặc cắt giảm họ.

Các cuộc họp bán hàng năng suất cao

Một trong những công cụ hiệu quả nhất để bạn đáp ứng mọi nhu cầu trên cùng lúc chính là các cuộc họp bán hàng được tổ chức liên tục. Tôi thường "lột xác" các tổ chức bán hàng bằng cách mở các cuộc họp bán hàng trong nửa giờ, lúc 8 giờ sáng mỗi ngày.

Trong suốt 30 phút, tôi mời gọi từng người phát biểu và đóng góp ý kiến. Tôi nói với cả nhóm về những gì công ty sẽ làm và mục tiêu của họ trong ngày, trong tuần và trong tháng là gì. Tôi hướng dẫn, đào tạo và khuyến khích họ. Cuối buổi họp, mọi người đều cảm thấy rằng sự phụ thuộc, độc lập và tương thuộc ở họ đều được đáp ứng. Sau đó, họ sẽ ra ngoài và đạt kết quả doanh số tuyệt vời.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Bạn có thể làm hoặc nói gì để nhân viên cảm thấy hạnh phúc hơn, an tâm hơn và cam kết cống hiến nhiều hơn cho công ty?

2. Hãy bắt đầu cuộc họp bán hàng tiếp theo bằng cách chọn ra những cá nhân cụ thể để khen ngợi và công nhận những việc họ

đã hoàn thành tốt.

Chương 13

DUY TRÌ SỰ TẬP TRUNG CỦA NHÂN VIÊN

Trong vai trò người quản lý bán hàng, tức *người sĩ quan chỉ huy* đội ngũ nhân viên của mình, một trong những trách nhiệm cốt yếu là bạn phải giữ cho nhân viên tập trung vào những hoạt động có giá trị nhất mà họ tham gia mỗi ngày để tạo ra kết quả doanh số.

Theo một nghiên cứu do Đại học Columbia thực hiện, một nhân viên bán hàng trung bình chỉ làm việc khoảng 90 phút một ngày, tức xấp xỉ 1 giờ rưỡi. Phần còn lại của ngày làm việc là nghỉ ngơi thư giãn, tán gẫu với đồng nghiệp, truy cập Internet, đọc báo, ra ngoài uống cà phê và ăn trưa.

Chúng tôi đã xác minh số liệu thống kê trên bằng cách cung cấp đồng hồ bấm giờ cho một đội ngũ nhân viên bán hàng toàn quốc gồm khoảng 300 người để theo dõi thời gian họ thật sự làm việc. Công ty này đã choáng váng khi biết rằng sau một tháng ghi nhận, một nhân viên bán hàng trung bình chỉ làm việc 90 phút 42 giây mỗi ngày.

Khi nào họ làm việc?

Khi nào nhân viên bán hàng của bạn làm việc? Chỉ khi họ nghe tận tai và gặp tận nơi những khách hàng tiềm năng đủ điều kiện – những người có thể và sẽ mua hàng trong một khoảng thời gian hợp lý. Họ chỉ làm việc khi họ thăm dò, trình bày và chốt đơn hàng. Khoảng thời gian còn lại đơn giản chỉ để lấp đủ ngày làm việc và lao vào các hoạt động không tạo doanh thu.

Một người bạn của tôi, vốn là quản lý bán hàng, đã từng làm việc

trong một tập đoàn quốc tế khổng lồ với 2.000 chi nhánh tại hơn 100 quốc gia. Sau nhiều năm làm nhân viên bán hàng rồi giám sát bán hàng, anh đã được thăng chức thành quản lý bán hàng và được giao nhiệm vụ làm khởi sắc chi nhánh có thành tích tệ nhất toàn cầu của tập đoàn.

Anh ấy đã đi dọc đất nước để tiếp nhận vị trí mới của mình. Vào sáng thứ Hai, ngày làm việc đầu tiên của tháng, 32 nhân viên bán hàng lững thững tiến vào văn phòng với tách cà phê Starbucks và tờ nhật báo trên tay. Mọi người quản lý bán hàng từng làm việc ở chi nhánh này đều đã thất bại và buộc phải ra đi trong sự hờ hững của nhân viên. Các nhân viên ở đây đinh ninh rằng bạn tôi sẽ lại là một quản lý bán hàng nữa bị họ nghiền nát và vứt đi.

Trật tự mới trong doanh nghiệp

Họ đã hoàn toàn sai lầm. Trong ngày đầu tiên tại nhiệm sở, người quản lý bán hàng là bạn tôi đã giải thích rằng sẽ có các cuộc họp bán hàng vào lúc 8 giờ mỗi buổi sáng, sau đó anh hỏi: "Các anh/chị có nhận thấy rằng đây không phải một văn phòng làm việc hay không?" Không ai lên tiếng. Anh nói tiếp: "Không hề có một khách hàng nào trong văn phòng này. Nếu không có khách hàng trong phòng làm việc, các anh/chị cũng không nên ngồi trong văn phòng nữa. Cuộc họp đến đây chấm dứt. Giờ hãy vui lòng ra ngoài và gọi điện cho khách hàng đi".

Vào ngày thứ hai, các nhân viên bán hàng phát hiện toàn bộ bàn ghế làm việc trong văn phòng đã bị mang đi bán trong đêm.

Người quản lý mới đã giải thích như sau: "Vì không còn dành thời gian tại văn phòng này suốt ngày nữa, nên các anh/chị sẽ không cần bàn ghế làm việc. Chúng ta có thể họp đứng vào mỗi buổi sáng. Cuộc họp bán hàng đến đây là kết thúc. Chúc các anh/chị gọi được cho nhiều khách hàng và bán được hàng. Chúc một ngày tốt lành".

Chỉ trong một tháng, đã có 12 nhân viên bán hàng tự động nghỉ việc. Họ từ chối làm việc dưới "chế độ mới" này. Còn những người khác bắt đầu thực hiện nhiều cuộc gọi hơn và đạt doanh số cao hơn, đồng thời họ cũng nhận được nhiều hoa hồng hơn. Điều này đã tiếp thêm sinh lực cho họ, tạo nên động lực mạnh mẽ hơn trong văn phòng và bắt đầu tác động đến mọi người.

Chỉ trong sáu tháng, chi nhánh này đã thăng hạng từ vị trí thứ 2.000 (đứng chót) lên hạng xấp xỉ 1.000 trong hoạt động toàn cầu

của tập đoàn. Trong hai năm, chi nhánh này đã vươn lên đứng đầu tập đoàn về doanh thu và chi trả hoa hồng nhiều nhất cho nhân viên bán hàng so với bất kỳ chi nhánh nào khác trên khắp thế giới.

Đây là câu chuyện có thật. Tôi đã kể nó tại một buổi hội thảo kinh doanh vài năm trước đây. Vào giờ nghỉ giải lao, một trong các nhân viên bán hàng của chi nhánh đó đã đến gặp tôi để xác nhận câu chuyện này. Anh nói: "Tôi đã làm việc tại chi nhánh đó vào thời điểm ấy và tôi đã chứng kiến mọi chuyện diễn ra. Đó quả là một trải nghiệm khó tin và mọi điều ông nói đều đúng cả".

Quy luật 80/20

Quy luật 80/20 phát biểu rằng 20% hoạt động của bạn sẽ tạo ra 80% kết quả tương ứng. Hay nói cách khác, có nghĩa là 80% hoạt động còn lại sẽ chỉ chiếm 20% kết quả của bạn. Không lĩnh vực nào ứng với quy luật này hơn là bán hàng và quản lý bán hàng.

Trong bán hàng, 20% nhân viên bán hàng sẽ mang lại 80% kết quả doanh số. Điều này đồng nghĩa 80% còn lại trong đội ngũ bán hàng chỉ mang lại 20% kết quả doanh số. Bạn phải tự rèn luyện để tập trung thời gian và sự chú ý của bạn vào nhóm 20% nhân viên đứng đầu mà công việc kinh doanh của bạn phụ thuộc vào.

Một trong những trách nhiệm của người quản lý bán hàng là phải đảm bảo mọi người đều áp dụng quy tắc 80/20 trong mọi việc họ làm.

Hãy giải thích với nhân viên bán hàng của bạn rằng 80% kết quả kinh doanh của họ sẽ đến từ 20% sản phẩm và dịch vụ họ cung cấp. 80% kết quả kinh doanh sẽ đến từ 20% khách hàng tiềm năng của họ. 80% lợi nhuận công ty bạn thu được từ kết quả doanh số sẽ đến từ doanh số của 20% nhân viên bán hàng và 20% khách hàng của bạn.

20% hoạt động mang lại 80% kết quả bán hàng bao gồm việc thăm dò, trình bày và chốt đơn hàng. Công việc quan trọng nhất là nghe tận tai và gặp tận mặt khách hàng tiềm năng đủ điều kiện. Công việc của bạn là đảm bảo nhân viên bán hàng dành ngày càng nhiều thời gian tham gia vào các hoạt động cụ thể đó.

Khi tôi bắt đầu sự nghiệp bán hàng, có người từng chia sẻ với tôi một câu thần chú mà tôi vẫn sử dụng suốt nhiều thập niên. Đó là: Từng phút, từng ngày, hãy tự hỏi bản thân với tư cách một nhân viên bán hàng: "Có phải là những gì tôi đang làm ngay lúc này sẽ

mang lại doanh số không?"

Nếu điều bạn đang làm không giúp bán được hàng, hãy ngừng việc đó ngay lập tức và bắt đầu những hoạt động khác sẽ mang lại doanh số. Câu thần chú này đã đưa tôi vào tốp đầu của lực lượng bán hàng mà tôi gia nhập, cũng như bán được mọi sản phẩm và dịch vụ mà tôi đại diện trong nhiều năm qua. Câu thần chú này cũng giúp hàng nghìn nhân viên bán hàng trở thành những siêu sao bán hàng. Khi mọi người trong nhóm bạn làm theo câu thần chú này, bạn sẽ trở thành một quản lý bán hàng siêu sao.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy liên tục giảng giải cho nhân viên bán hàng quy luật 80/20 và giúp họ nắm tường tận những công việc quan trọng nhất mà họ phải làm suốt ngày dài.

2. Hãy mua đồng hồ bấm giờ cho mỗi nhân viên bán hàng và để họ theo dõi từng phút họ sử dụng khi gặp gỡ khách hàng hằng ngày mỗi tháng. Sau đó, hãy lập mục tiêu tăng gấp đôi số phút vào tháng tiếp theo.

Chương 14
ÁP DỤNG PHƯƠNG PHÁP CANEI

Triết lý CANEI[5] (cải tiến liên tục và không ngừng) là động lực thúc đẩy đứng sau những công ty thành công và sinh lãi nhiều nhất trên thế giới. Nó cũng nên là triết lý cho bạn.

[5] Viết tắt của continuous and never-ending improvement (ND).

Với CANEI, bạn sẽ liên tục tìm cách cải thiện từng phần hiệu suất của mình, từ việc lựa chọn nhân viên bán hàng thông qua mọi phương diện quản lý và thúc đẩy họ. Bạn cũng khuyến khích nhân viên bán hàng cải thiện bản thân, từ sở hữu đầu mối khách hàng đầu tiên, cho đến giao sản phẩm và thỏa mãn khách hàng.

Các chu kỳ kiểm tra chất lượng là cách áp dụng phổ biến phương pháp CANEI. Bạn sẽ tập hợp đội ngũ nhân viên lại với nhau mỗi tuần một lần để thảo luận về những cải tiến trong phương pháp và hiệu quả bán hàng. Tin tốt là mỗi quy trình đơn lẻ trong hoạt động kinh doanh của bạn đều có thể được cải tiến và nên được cải tiến liên tục. Thỉnh thoảng, sự cải tiến trong một chức năng then chốt có thể mang đến kết quả được cải thiện đáng kể. Ứng dụng hiệu quả nhất của chu kỳ chất lượng chính là cơ cấu chúng quanh những mảng kết quả chủ chốt trong bán hàng.

Bảy lĩnh vực kết quả chủ chốt trong bán hàng

Sau đây là bảy lĩnh vực kết quả chủ chốt trong bán hàng, cộng thêm một lĩnh vực bổ sung:

1. Thăm dò;

2. Thiết lập mối quan hệ và lòng tin;

3. Xác định chính xác mọi nhu cầu;

4. Trình bày một cách thuyết phục;

5. Đáp lại những lời từ chối một cách hiệu quả;

6. Chốt đơn hàng;

7. Bán lại lần hai và được giới thiệu thêm khách hàng.

8. Kỹ năng bổ sung là kỹ năng quản lý thời gian dành cho người bán hàng.

Thăm dò

Hãy tự đánh giá bản thân bạn theo cấp độ từ 1 đến 10 dựa trên lĩnh vực kết quả chủ chốt này. Bạn hạnh phúc ra sao đối với quá trình tìm kiếm và phát triển khách hàng mới cho sản phẩm và dịch vụ của mình? Nếu bạn tự cho mình mức điểm thấp thì lĩnh vực này có thể là đối tượng kiểm tra trong chu trình chất lượng, nơi đội ngũ nhân viên của bạn cùng ngồi lại với nhau để tập trung vào các phương pháp và kỹ thuật nhằm gia tăng chất lượng và số lượng khách hàng tiềm năng.

Có một nguyên tắc trong tâm lý học phát biểu rằng bất cứ điều gì bạn liên tục chú trọng sẽ bắt đầu cải thiện và đôi khi còn phát triển khá nhanh chóng. Khi bạn thuyết phục mọi người cùng ngồi xuống để thảo luận về phương cách cải thiện việc thu hút khách hàng mới, họ sẽ nảy ra những ý tưởng hiệu quả cho mình và có thể áp dụng với tất cả mọi người trong lực lượng bán hàng.

Thiết lập mối quan hệ và lòng tin

Bạn hẳn đã nghe rằng mọi người không quan tâm bạn hiểu biết bao nhiêu, cho đến khi họ biết bạn quan tâm đến họ bao nhiêu. Khả năng thiết lập một mối quan hệ chất lượng cao hội đủ lòng tin và uy tín của nhân viên bán hàng là điểm khởi đầu vô cùng cần thiết của quá trình bán hàng.

Chỉ khi nào khách hàng tin rằng nhân viên bán hàng quan tâm đến họ nhiều hơn việc bán được hàng, họ mới quan tâm gặp gỡ hay dành thời gian cho người nhân viên bán hàng đó. Làm thế nào bạn có thể cải thiện được quy trình xây dựng lòng tin và uy tín cao một cách nhanh chóng với những khách hàng tiềm năng mới?

Xác định chính xác mọi nhu cầu

Đây là quá trình đặt ra những câu hỏi đã định trước, tổng quát đến cụ thể, để lật mở và xác định những mong muốn, nhu cầu đích thực của từng khách hàng tiềm năng riêng biệt. Từ quan điểm của khách hàng, đây chính là phần việc quan trọng nhất của quy trình bán hàng, xác định liệu khách hàng có hứng thú và sẵn sàng mua hay không. Làm sao bạn cải thiện được quá trình tìm hiểu và khám phá này?

Trình bày một cách thuyết phục

Theo hàng nghìn khách hàng được phỏng vấn sau khi mua hàng, khâu bán được hàng thực chất diễn ra trong lúc trình bày. Đó là cách các nhân viên bán hàng giải thích xem sản phẩm hay dịch vụ mang lại lợi ích lớn nhất cho mỗi khách hàng riêng biệt như thế nào, dựa trên những mong muốn và nhu cầu của khách hàng đã được xác định trước – đó chính là điểm quyết định việc bán hàng có thành công hay không hơn bất kỳ yếu tố nào khác. Tin tốt là mọi phần thuyết trình bán hàng đều có thể được cải thiện bằng cách nào đó. Làm thế nào để nhân viên bán hàng cải thiện chất lượng phần trình bày của họ?

Đáp lại lời từ chối

Không ai bán hàng mà không bị từ chối. Mọi khách hàng đều quan tâm liệu sản phẩm này có phù hợp với họ, ở mức giá hợp lý ngay tại thời điểm đó hay không. Những lời từ chối phổ biến nhất mà các khách hàng tiềm năng thường dùng để trì hoãn hay kìm nén việc mua hàng là gì? Làm thế nào để bạn trả lời hay đáp lại những lời từ chối này một cách hiệu quả hơn?

Chốt đơn hàng

Thậm chí các khách hàng hứa hẹn nhất cũng cần được bạn mời mua hàng. Các phương pháp chuyên nghiệp ít áp lực hoặc không áp lực có hiệu quả nhất, nhằm thu hút khách hàng tiềm năng của bạn hành hành động, thực sự mua hàng và thanh toán cho sản phẩm, dịch vụ của bạn là gì? Bạn có thể cải thiện phương pháp chốt đơn hàng của mình như thế nào?

Bán lại lần hai và được giới thiệu thêm khách hàng

Chìa khóa để có lợi nhuận cao trong bất kỳ loại hình kinh doanh nào là một luồng doanh số ổn định nhờ bán lại nhiều lần cho các khách hàng vui vẻ, hài lòng. Ngoài ra, những lời giới thiệu và khuyến nghị từ khách hàng hài lòng với các khách hàng tiềm năng mới có thể chính là phần quy trình bán hàng giá trị và sinh

lãi nhất. Hôm nay, nhân viên của bạn đã làm gì để bảo đảm sự hài lòng của khách hàng sau khi mua luôn ở mức cao? Liệu bạn có thể khiến khách hàng của mình hạnh phúc hơn nữa trong tương lai hay không?

Quản lý thời gian

Các nhân viên bán hàng năng suất nhất và được trả lương cao nhất luôn quản lý thời gian hiệu quả hơn so với những nhân viên được trả lương thấp nhất và có năng suất kém nhất. Các kỹ thuật lập thời gian biểu và quản lý thời gian tốt nhất mà những nhân viên bán hàng giỏi nhất của bạn sử dụng hằng ngày là gì? Làm thế nào bạn có thể đào tạo, hướng dẫn và khuyến khích đội ngũ bán hàng liên tục cải thiện chất lượng quản lý thời gian để họ có thể nâng cao kết quả doanh số?

Tiến trình chu kỳ chất lượng

Cách tốt nhất để hình thành các chu kỳ kiểm tra chất lượng là dành ra khoảng thời gian một giờ mỗi tuần để toàn đội ngũ nhân viên bán hàng gặp gỡ nhau và tập trung vào từng phần của quy trình bán hàng, cũng như một câu hỏi duy nhất đặt ra cho việc cải tiến liên tục và không ngừng.

Hãy để mọi nhân viên bán hàng giải thích cách họ đạt được kết quả tốt nhất trong lĩnh vực kết quả chủ chốt cụ thể này, rồi để họ chia sẻ thêm những "phương pháp tốt nhất" đó có thể áp dụng cho hoạt động bán hàng của chính họ ra sao.

Khoảng thời gian tốt nhất cho chu trình kiểm tra chất lượng có thể là 60 phút đầu tiên của sáng thứ Hai, nhờ vậy mọi người có thể bắt đầu áp dụng các ý tưởng mới ngay lập tức, hoặc vào cuối giờ chiều thứ Sáu, kết thúc một tuần làm việc bận rộn, tức thời điểm mọi người vừa có một tuần trải nghiệm việc bán hàng.

Khuyến khích mọi người cùng tham gia

Một cách khác để áp dụng chu kỳ kiểm tra chất lượng đòi hỏi bạn phải tiếp cận theo hướng đa ngành. Bạn phải tập hợp nhiều người từ mọi lĩnh vực trong doanh nghiệp, kể cả nhân viên tiếp tân chuyên trả lời các cuộc gọi của khách hàng, rồi yêu cầu họ cùng nhau trò chuyện và chia sẻ những ý tưởng về phương pháp cải thiện cả quy trình bán hàng lẫn trải nghiệm cho khách hàng.

Hãy tập hợp mọi người từ phòng tiếp thị, kế toán, sản xuất và vận chuyển với những quan điểm khác nhau, rồi trao đổi về phương

hướng cải tiến và các giải pháp. Hãy càng cụ thể và càng hướng đến hành động càng tốt. Thay vì nói với họ: "Hãy khiến khách hàng hạnh phúc hơn", chỉ thị của bạn dành cho họ phải theo kiểu: "Hãy trả lời mỗi cuộc gọi của khách hàng chỉ trong hai hồi chuông và hãy giải quyết thắc mắc của họ chỉ trong vòng 60 phút".

Mọi người thường hình thành lòng trung thành và cam kết cao với một công ty đến mức họ cảm thấy như mình đang tham gia vào mọi thứ công ty đang làm. Bạn càng cho phép nhân viên trong đội ngũ của mình tham gia vào tiến trình cải tiến liên tục, họ sẽ càng cống hiến, quyết tâm và đạt năng suất cao hơn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hôm nay, hãy ra quyết định dành một giờ đồng hồ mỗi tuần để cả nhóm họp lại và tìm cách cải thiện hiệu suất trong một hoạt động bán hàng cụ thể.

2. Một khi bạn đã thống nhất về một ý tưởng mới để cải thiện liên tục không ngừng, hãy yêu cầu mọi người thử nghiệm ngay lập tức và báo cáo lại kết quả. Hãy làm điều này mỗi tuần đối với một lĩnh vực kết quả chủ chốt. Bạn sẽ ngạc nhiên trước những kết quả lũy tiến nhờ những cải thiện trong thành tích bán hàng.

Chương 15
SUY NGHĨ Ý TƯỞNG CẢI THIỆN DOANH SỐ

Một trong những công việc chính của người quản lý bán hàng là phát huy toàn bộ tiềm năng của nhân viên dưới quyền. Thông thường, nhân viên bán hàng luôn có một nguồn dự trữ tiềm năng khổng lồ mà hiếm khi họ sử dụng và họ có thể phát huy chúng để tăng kết quả doanh số.

Suy nghĩ ý tưởng cải thiện doanh số bán hàng là công việc then chốt của người quản lý bán hàng và là một trong những cách tốt nhất để giải phóng tiềm năng của lực lượng bán hàng. Bạn nên tổ chức các cuộc họp thường xuyên với nhân viên bán hàng để nghĩ ra các giải pháp cho những vấn đề cụ thể mà lực lượng bán hàng phải đối mặt – đặc biệt là vấn đề đối phó với khách hàng khó tính, thay đổi tình hình cạnh tranh, những biến động trong nhu cầu về các sản phẩm và dịch vụ cùng những khó khăn mà nhân viên bán hàng phải đối mặt hằng ngày, vốn ngăn họ đạt được kết quả doanh số cao hơn.

May mắn thay, từ năm 1945, một số nhà tư tưởng kinh doanh lỗi lạc nhất đã nỗ lực đề ra một quy trình suy tưởng hoàn thiện. Họ đã đưa ra một loạt quy tắc và nguyên lý mà bạn có thể sử dụng để đạt những kết quả phi thường trong thời gian ngắn.

Một trong những ý tưởng mạnh mẽ nhất trong kinh doanh là khái niệm "hợp lực". Điều này có nghĩa rằng một nhóm người làm việc cùng nhau trong sự hòa hợp toàn vẹn có thể tạo ra nhiều kết quả hơn gấp bội so với tổng thành quả của từng cá nhân cộng lại nếu họ làm một mình. Điều này cũng đúng với quá trình động não.

Nảy sinh ý tưởng

Bạn nên cân nhắc đến việc tổ chức các buổi suy tưởng một cách thường xuyên, có thể một lần/tuần, bất cứ khi nào có vấn đề hoặc trở ngại phát sinh và làm trì hoãn việc tạo doanh số và kết quả bán hàng.

Thời gian lý tưởng cho một buổi suy tưởng là từ 15 đến 45 phút. Khi tổ chức một phiên họp như vậy, bạn nên bắt đầu và kết thúc đúng giờ, đồng thời thông báo phiên họp này sẽ kéo dài bao lâu ngay từ lúc bắt đầu.

Phiên suy tưởng nên tập trung vào một câu hỏi hay một vấn đề duy nhất, đòi hỏi một câu trả lời thực tế, chẳng hạn như: "Làm thế nào chúng ta có thể tăng doanh số bán hàng thêm 20% trong 90 ngày tiếp theo?", hay "Làm thế nào chúng ta có thể thu hút nhiều khách hàng đến mua nhanh hơn trong ngày hôm nay?"

Bạn có thể sử dụng các câu hỏi động não cho từng giai đoạn của quá trình bán hàng. Ví dụ, bạn có thể hỏi: "Làm thế nào chúng ta tìm kiếm và đặt hẹn được với nhiều khách hàng tiềm năng đủ tiêu chuẩn hơn so với hiện nay?"

Bạn cũng có thể hỏi: "Ba điều chúng ta có thể làm trong mỗi cuộc gặp đầu tiên với khách hàng để xây dựng mối quan hệ và lòng tin với mức độ cao hơn là gì?" Sự đa dạng trong các câu hỏi mà bạn đặt ra chỉ bị giới hạn bởi chính trí tưởng tượng của bạn mà thôi.

Cấu trúc thích hợp

Cách bố trí tốt nhất là sắp xếp chỗ ngồi vòng tròn sao cho mọi người đều đối mặt với nhau. Khi mọi người có thể thấy, nghe và nhìn thẳng vào mắt người khác trong một cuộc họp suy tưởng, họ sẽ phấn khích hơn và có động lực đóng góp ý kiến nhiều hơn.

Trọng tâm trong mỗi phiên họp là số lượng các ý tưởng chứ không phải chất lượng của chúng. Các chuyên gia trong lĩnh vực này đã phát hiện ra mối quan hệ trực tiếp giữa số lượng các ý tưởng mới mà bạn nảy ra với khả năng mà bạn sẽ nảy ra một ý tưởng tuyệt vời, có thể tạo ra sự khác biệt thật sự trong công việc kinh doanh của bạn. Hãy tiếp tục tập trung tạo ra càng nhiều ý tưởng càng tốt bằng cách khuyến khích mọi người đề xuất mọi ý tưởng họ có thể nghĩ ra và đặt nó trên bàn.

Khi tôi tiến hành các buổi động não cho các tập đoàn, chúng tôi luôn chỉ định hai người trong phiên họp đó. Đầu tiên là người lãnh đạo. Công việc của người lãnh đạo là đảm bảo tất cả mọi người quanh bàn có cơ hội đóng góp những ý tưởng hay nhất.

Những ai có chút e dè hoặc ngại ngùng khi phải nói trước người khác phải được khuyến khích đặc biệt để đưa ra những ý tưởng hay nhất của họ. Thông thường, những người nói rất ít là người sẽ đưa ra những ý tưởng đột phá làm thay đổi toàn bộ kết quả doanh số của doanh nghiệp.

Người thứ hai là người ghi biên bản. Công việc chính của họ là viết ra mọi ý tưởng được đề xuất càng nhanh càng tốt. Trong một số cuộc họp ý tưởng nơi sáu hoặc bảy người ngồi quanh bàn, bạn có thể yêu cầu hai hoặc thậm chí ba người làm nhiệm vụ ghi biên bản để bắt kịp nhiều ý tưởng mới được đưa ra.

Càng ít người càng tốt

Số lượng người lý tưởng cho một buổi họp suy tưởng là từ năm đến bảy người. Ít hơn năm người sẽ làm giảm giá trị tiềm năng của phiên họp này cũng như số lượng ý tưởng. Còn khi bạn có hơn 7 người, thì không phải ai cũng có cơ hội đóng góp hết mình cho phiên họp.

Bí quyết của một cuộc họp suy tưởng thành công là ngăn chặn toàn bộ những chỉ trích. Không ai được có bất kỳ nhận xét hay chỉ trích nào, không cần biết ý tưởng đó ban đầu nghe có vẻ kỳ lạ và điên rồ. Thông thường, việc kết hợp một ý tưởng lố bịch với một ý tưởng lố bịch khác sẽ sinh ra một ý tưởng cực kỳ tuyệt vời và có thể thật sự tạo ra sự khác biệt trong thành quả.

Bạn nên ngừng cuộc họp này đúng theo thời điểm đã dự tính ban đầu. Áp lực của hạn chót sẽ làm tăng số lượng ý tưởng hay.

Đánh giá ý tưởng

Một phiên họp ý tưởng được chia làm hai phần.Phần đầu là tạo ra ý tưởng (như đã đề cập) và phần hai là đánh giá ý tưởng.

Một khi đã đề ra một số lượng ý tưởng khá đầy đủ, bạn có thể đánh giá từng ý tưởng một. Khi tôi tiến hành phiên họp suy tưởng về một câu hỏi duy nhất, với vài bàn họp từ năm đến bảy người, chúng tôi thường xuyên thu thập các ý tưởng từ bàn này và đưa chúng đến bàn kế để chuyển sang phần đánh giá của tiến trình. Bằng cách này, sẽ không ai đánh giá các ý tưởng từ bàn khác với cái tôi về chuyện "đúng hay sai", hoặc có ý chấp nhận hay bác bỏ ý tưởng.

Khi đánh giá ý tưởng, bạn phải lướt qua chúng, thảo luận về chúng và chọn ra những ý tưởng dường như có khả năng ứng

dụng ngay cao nhất và cải thiện được kết quả. Có một mối quan hệ trực tiếp giữa mức độ tham gia, thảo luận với mức độ đóng góp và cam kết dành cho công ty. Mặt khác, càng nhiều người có cơ hội đóng góp vốn suy nghĩ hay nhất của họ để cải thiện kết quả công việc, thì lòng trung thành và động lực thúc đẩy của họ sẽ càng tăng, đồng thời công việc của họ sẽ còn tốt hơn trong tương lai.

Giải phóng tiềm năng sáng tạo

Suy tưởng là một trong những phương thức mạnh mẽ nhất nhằm động viên nhân viên của bạn, để họ tư duy sáng tạo và giúp họ liên tục đóng góp nhằm hỗ trợ bạn đề xuất nhiều giải pháp hơn nữa để công việc được tốt hơn.

Mọi người đều có ý tưởng. Qua nhiều năm, tôi đã hướng các tổ chức trên khắp đất nước cách suy tưởng. Tôi rất ngạc nhiên trước chất lượng và số lượng các ý tưởng đến từ những trợ lý giám đốc, thư ký, nhân viên cấp dưới và những người khác có kinh nghiệm hạn chế trong việc kinh doanh hoặc ít tiếp xúc với thị trường. Một số ý tưởng của họ đáng giá đến hàng nghìn hay thậm chí hàng chục nghìn đô-la.

Có lẽ lợi ích lớn nhất của những buổi họp suy tưởng thường xuyên chính là những tác động của họ lên bạn trên phương diện cá nhân. Đa phần, bạn sẽ trở nên sáng láng hơn, sắc bén hơn và sáng tạo hơn. Bạn sẽ được nhìn nhận là người quản lý tốt hơn, có năng lực hơn và có khả năng hơn so với nếu bạn không tiến hành các phiên họp suy nghĩ ý tưởng thường xuyên. Bạn sẽ xây dựng được một đội ngũ bán hàng có hiệu suất đỉnh cao hằng ngày, hằng tuần bằng cách yêu cầu nhân viên bán hàng của mình đóng góp những ý tưởng hay nhất của họ để giúp đạt được mục tiêu bán hàng của công ty.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy chọn một vấn đề, một câu hỏi hoặc một mục tiêu có vẻ là mối quan tâm chung của tất cả mọi người trong nhóm.

2. Hãy lập tức quyết định sắp xếp ngay cuộc họp suy tưởng đầu tiên của bạn, thậm chí vào cuối ngày hôm nay. Như Michael Jordan và hãng Nike đã nói: "Cứ làm tới đi![6]"

[6] Nguyên văn: Just do it - khẩu hiệu của hãng thể thao Mỹ Nike (ND).

Chương 16
RÈN LUYỆN NHÂN VIÊN BÁN HÀNG HIỆU QUẢ

Một trong những mục tiêu chính của người quản lý bán hàng là tạo ra một đội ngũ bán hàng có hiệu suất đỉnh cao. Điều này chỉ khả thi nếu nhân viên bán hàng thể hiện mức thành tích cao nhất có thể, một điều vốn đòi hỏi kỷ luật nghiêm ngặt.

Các vận động viên giỏi nhất, cũng như các nhân viên xuất sắc nhất trong đội ngũ của bạn, là những người thể nghiệm nhiều nhất và trân trọng nhất sự khắc nghiệt của kỷ luật thép trong công việc.

Khi bạn đặt các tiêu chuẩn cao và rèn luyện nhân viên bán hàng của mình đáp ứng những tiêu chuẩn đó một cách thường xuyên là bạn đang ban cho mỗi người trong nhóm một đặc ân phi thường. Nhiều người đã nhìn lại cuộc đời họ với một ông chủ khó tính luôn yêu cầu ở họ thành tích cao. Người chủ này đã thay đổi toàn bộ thái độ của họ đối với bản thân và công việc. Kết quả, họ đã thành công hơn khi làm việc dưới quyền ông chủ đó và trong những công việc khác sau này so với chính họ nếu không được rèn luyện kỷ luật.

Định nghĩa kỷ luật

Định nghĩa yêu thích của tôi về sự tự giác là từ Elbert Hubbard: "Tự giác là khả năng tự khiến mình làm những việc nên làm dù cảm thấy thích hay không".

Bạn sẽ không cảm thấy mình bị gò vào kỷ luật nếu đã thích làm điều gì đó, nhưng bạn phải rất khuôn phép nếu muốn làm được việc khác. Ta phải rèn luyện kỷ luật để làm những việc đòi hỏi sự

cần cù, kiên trì và quyết tâm. Tự giác là cách duy nhất để xây dựng tính cách và nhân cách xuất sắc. Kỷ luật là chìa khóa để xây dựng nên một đội ngũ đạt thành tích cao nhất, đặc biệt là đội ngũ bán hàng.

Jim Rohn đã nói: "Thành công bằng hàng tấn rèn luyện." Ông cũng nói rằng: "Rèn luyện nặng hàng ao-xơ[7]; còn hối tiếc nặng hàng tấn".

[7] 1 ao-xơ (ounce) = 28,35 gram (ND).

Zig Ziglar thì nói: "Nếu bạn tự nghiêm khắc với bản thân, cuộc sống sẽ dễ dàng với bạn. Nhưng nếu bạn dễ dãi với chính mình, cuộc sống sẽ rất khó khăn đối với bạn".

Lập tiêu chuẩn hiệu suất rõ ràng

Phương pháp đúng đắn để rèn luyện kỷ luật đối với con người đã bắt đầu từ rất lâu trước khi người ta thấy cần phải bàn về kỷ luật. Nó bắt đầu với việc thiết lập những tiêu chuẩn hiệu suất và mục tiêu rõ ràng mà mọi người đều biết, đều hiểu và đồng ý tuân theo.

Khi thiết lập các mục tiêu và tiêu chuẩn rõ ràng, bạn phải làm rõ rằng đây là những tiêu chuẩn nhất định với mốc thời gian cụ thể. Chúng không phải là công việc tự nguyện hoặc tùy ý. Đây không phải là vấn đề lựa chọn hoặc tự quyết của bản thân nhân viên bán hàng. Bạn phải làm rõ ngay từ đầu rằng những ai không thể hoặc không đáp ứng được các tiêu chuẩn và thời hạn sẽ phải ra đi và nhường chỗ cho người khác, những người sẵn sàng đáp ứng các tiêu chuẩn về hiệu suất cần thiết.

Để duy trì kỷ luật trong tổ chức, bạn phải thường xuyên đánh giá lại hiệu suất, chí ít là mỗi tuần hoặc mỗi ngày. Như đã thảo luận trong Chương 11 về việc lập kế hoạch hoạt động bán hàng, bạn nên có kế hoạch hành động rõ ràng cho mỗi người trong nhóm. Những kế hoạch này nên bao gồm số khách hàng mới mà nhân viên bán hàng dự kiến gọi mỗi ngày và mỗi tuần, số khách hàng họ dự kiến sẽ gặp hay nói chuyện, số các phần trình bày dự kiến sẽ tiến hành và cuối cùng là quy mô cũng như lượng doanh số cần thiết để duy trì công việc này.

Thực hành đánh giá hiệu suất

Khi tôi bắt đầu công việc quản lý bán hàng dưới quyền một vài ông chủ cực kỳ khó tính, tôi đã có quan điểm rằng mục đích của việc đánh giá hiệu suất là để chỉ trích những nhân viên bán hàng

có hiệu suất kém và đòi hỏi người đó làm tốt hơn. Bước ngoặt trong cuộc đời quản lý của tôi đã đến, khi tôi nhận ra mục đích thực sự của việc đánh giá hiệu suất không phải là để trừng phạt, mà là nhằm cải thiện.

Vậy bạn cải thiện hiệu suất như thế nào? Cách duy nhất là giúp mọi người tự tin hơn và cảm thấy mình có năng lực hơn sau cuộc họp, chứ không phải trước cuộc họp. Mỗi khi chỉ trích hay lên án họ vì hành vi kém cỏi, bạn đã thực sự làm tăng khả năng điều đó lặp lại lần nữa. Bạn khiến mọi người lo lắng và lo sợ những lời chỉ trích tiếp theo đến nỗi họ thực chất còn suy giảm nỗ lực và các hoạt động bán hàng, chứ không thúc đẩy chúng.

Nguyên tắc là luôn ca ngợi công khai và đánh giá riêng tư. Chỉ nên có hai người hiện diện khi bạn đưa ra phản hồi tiêu cực đối với thành tích của người khác. Điều này tránh cho đối phương xấu hổ và nhiều khả năng cá nhân đó sẽ có hành động cải thiện sau cuộc họp.

Giải thích những mối bận tâm của bạn

Hãy bắt đầu giải thích rằng bạn quan tâm về hiệu suất của một người. Hãy sử dụng thông điệp "tôi" chứ không phải thông điệp "anh/chị". Hãy nói đại khái như: "Tôi e rằng doanh số của anh/chị không như những gì tôi kỳ vọng ở thời điểm này".

Nhờ sử dụng những từ trên, bạn đã đặt sự tập trung vào doanh số bán hàng chứ không phải nhân viên đó. Bạn thảo luận về doanh số bán hàng như thể nó thuộc về người khác. Bạn đánh giá doanh số bán hàng một cách khách quan và không để cảm xúc xen vào, cùng họ tìm kiếm phương cách cải thiện. Điều này sẽ làm giảm nỗi sợ hãi và căng thẳng trong quá trình đánh giá hiệu suất và cho phép nhân viên bán hàng thảo luận các cách thức cải thiện doanh số mà không quá xúc động.

Những từ ngữ quyền năng nhất mà bạn có thể sử dụng trong đánh giá hiệu suất là lần tới và trong tương lai. Ví dụ, khi bạn đang bàn về hiệu suất bán hàng không cao như mong đợi, bạn có thể đặt câu hỏi: liệu "trong tương lai" nhân viên ấy có thể làm được điều này điều kia hay không. Hoặc bạn có thể nói: "Lần tới nếu chuyện này lại diễn ra, tại sao anh không thử làm cách này [và đưa ví dụ về một chiến lược cụ thể]?"

Mỗi khi bạn hướng đến tương lai, tức một khoảng thời gian mà mọi người có thể làm điều gì đó, bạn sẽ cho họ niềm hy vọng và sự

lạc quan. Khi bạn chỉ trích nhân viên vì kết quả kém trong quá khứ, họ sẽ cảm thấy như bị mắc bẫy và trở nên tức giận đề phòng.

Làm rõ vấn đề

Hãy nhất trí rằng vấn đề đang tồn tại, cho dù đó là việc quản lý thời gian kém cỏi, thiếu hoạt động thăm dò hay không thể chốt đơn hàng, rồi thông qua một kế hoạch cải thiện hiệu suất trong mảng đó. Hãy yêu cầu cụ thể những gì người đó phải làm nhiều hơn hoặc ít đi. Nhân viên bán hàng đó phải bắt đầu làm gì hoặc ngưng làm gì? Hãy ghi chú trong suốt cuộc nói chuyện để có biên bản về những điều đã nhất trí.

Hãy đề nghị giúp đỡ các nhân viên bán hàng được đào tạo, hỗ trợ và huấn luyện thêm. Thông thường, một nhân viên bán hàng thiếu các kỹ năng chuyên biệt sẽ phá hỏng toàn bộ quy trình bán hàng. Thông thường, một chương trình phát thanh, một chương trình đào tạo qua video hay hoặc một buổi hội thảo trực tiếp có thể biến một nhân viên bán hàng bình thường thành người dẫn đầu về doanh số.

Suy nghĩ giải pháp

Hãy tiếp tục suy nghĩ về những điều bạn có thể làm để giúp nhân viên bán hàng đạt thành tích tốt hơn. Hãy nhớ rằng một trong những công việc then chốt của bạn với tư cách người quản lý bán hàng là đào tạo, huấn luyện, tư vấn và trợ giúp.

Hãy kiên định nhưng công bằng. Đừng thả lỏng mọi người. Một khi họ đã nhất trí rằng mình sẽ làm nhiều hơn hoặc bớt đi việc gì, hãy chắc chắn rằng họ sẽ làm thế. Hãy kiểm tra họ thường xuyên, thậm chí hằng ngày nếu cần thiết. Hãy là một người tốt, nhưng là một người chấp hành kỷ luật nghiêm khắc. Trên tất cả, đó là những gì nhân viên bán hàng cần ở bạn.

Hãy luôn nhấn mạnh những tiêu chuẩn hiệu suất và công việc thực thi.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy xác định một trong những vấn đề từ nhân viên bán hàng mà bạn cần sắp xếp thảo luận riêng tư, bàn về hiệu suất bán hàng và những gì bạn có thể làm để giúp họ cải thiện công việc.

2. Hãy chắc chắn rằng mọi nhân viên bán hàng của bạn đều có các tiêu chuẩn hiệu suất cụ thể, rõ ràng cho mỗi ngày, mỗi tuần, ghi

chúng lại và yêu cầu họ nộp báo cáo doanh số thường xuyên cho bạn.

Chương 17

HÃY ĐỂ NHỮNG NHÂN VIÊN LÀM VIỆC KHÔNG HIỆU QUẢ RA ĐI

Khi mô tả một trong bảy chìa khóa xây dựng nên một công ty tuyệt vời trong cuốn sách Từ tốt đến vĩ đại, Jim Collins đã viết: "Hãy cho người phù hợp lên xe buýt. Hãy đẩy những người không phù hợp khỏi xe. Sau đó, hãy xếp chỗ ngồi phù hợp cho những người phù hợp trên xe".

Điều căng thẳng nhất trong cuộc sống của người quản lý bán hàng chính là sa thải và cho những người làm việc kém hiệu quả nghỉ việc. Điều căng thẳng thứ hai trong cuộc sống của họ là sa thải chính mình.

Chúng ta hay nói: "Nếu bạn không thể rút được chút kinh nghiệm trong lần đầu tiên, thì bạn sẽ có chút kinh nghiệm trong lần thứ hai". Nếu bạn không thể cho những người làm việc kém nghỉ việc thì cuối cùng bạn sẽ bị thay thế bởi một người có thể làm điều đó. Peter Drucker cũng viết: "Nếu một người quản lý giữ lại một nhân viên kém năng lực thì chính bản thân anh ta cũng không đủ năng lực và không xứng đáng với vị trí quản lý".

Thực tế là trong giới bán hàng, khoảng 1/3 những nhân viên mới sẽ làm việc ổn định và trở nên khá thành công, nếu không muốn nói là những ngôi sao bán hàng. Khoảng 1/3 là những người có hiệu suất trung bình. Và 1/3 sẽ còn lại chẳng làm được gì cả, họ sẽ bị hất văng ngay lập tức hoặc trong dài hạn. Đây là lý do tại sao có một sự biến động khoảng 30% tổng số nhân viên bán hàng mỗi năm. Hệt như một sự thay đổi – hiển nhiên, không thể tránh khỏi và không bao giờ kết thúc.

Quá trình sa thải

Trong kinh doanh, có một quy tắc là "mọi người biết tất cả mọi thứ". Điều này có nghĩa rằng mọi người trong văn phòng của bạn đều biết rõ năng lực và khả năng của những người khác ở mức độ tương đối. Một trong những cách làm thoái chí đội ngũ bán hàng nhanh nhất chính là giữ người năng lực kém ở lại làm việc. Điều này khiến mọi người thấy rằng người kém năng lực cũng được lương thưởng đều đặn, còn những ai đạt thành tích xuất sắc thì thỉnh thoảng mới được xoa đầu.

Khi một nhân viên không làm được việc vì bất kỳ lý do nào, bạn đều phải sẵn sàng giải quyết. Bạn phải sẵn sàng bước lên và làm mọi điều cần thiết để bảo đảm có một đội ngũ bán hàng với hiệu suất đỉnh cao cho công ty.

Một khi bạn đã quyết định cho ai đó ra đi, hãy quyết định chắc chắn bạn sẽ làm việc đó khi nào và tại đâu. Thời điểm tốt nhất để sa thải nhân viên là vào đầu tuần. Cách này cho họ cơ hội để ra ngoài và bắt đầu tìm kiếm công việc mới ngay lập tức. Nếu bạn đuổi việc họ vào thứ Sáu, họ sẽ không thể làm gì khác ngoài việc về nhà đắm chìm trong thất vọng và giận dữ. Điều này không tốt và cũng không cần thiết.

Một khi bạn đã quyết định sa thải một người, đừng bao giờ đuổi việc họ trong cơn tức giận. Bạn không nên căm giận người đó. Không có cảm giác tiêu cực gì liên quan. Công việc đã không đi đến đâu, nhưng rất tiếc, đây là điều không thể tránh khỏi trong cuộc sống. Hãy luôn bình tĩnh, "giữ cái đầu lạnh" và nhẹ nhàng trong quá trình sa thải.

Hãy bảo vệ lòng tự trọng của người bị cho thôi việc bằng mọi cách có thể. Điều này đồng nghĩa bạn không bao giờ được chỉ trích, lên án hoặc nhắc lại chuyện quá khứ. Đã quá muộn cho việc đó. Thời hạn tuyển dụng họ đã kết thúc. Dù người đó làm gì hay không làm gì trong quá khứ cũng không quan trọng. Đừng mang điều đó cuộc thảo luận. Và đừng sa vào một cuộc tranh cãi theo kiểu "ăn miếng trả miếng".

Jack Welch hiểu rõ ông luôn phải sa thải nhân viên một cách nhẹ nhàng, từ tốn và chuyên nghiệp. Ông khuyên rằng chúng ta không bao giờ biết thế giới xoay chuyển thế nào. Có thể chính bạn sẽ ứng tuyển vào làm việc dưới quyền người đó tại một thời điểm nào đó trong tương lai. Đừng tự tạo ra kẻ thù cho mình.

"Xước đĩa"

Cách sa thải đơn giản nhất là sử dụng phương pháp "xước đĩa". Bạn chỉ cần lặp đi lặp lại một tuyên bố hết lần này đến lần khác, hệt như một chiếc đĩa nhạc bị xước, cho đến khi đối phương chấp nhận tuyên bố đó. Tôi đã hướng dẫn quy trình này cho hơn một triệu nhà quản lý trên khắp thế giới và hàng nghìn người trong số họ đã báo lại cho tôi rằng phương pháp này thực sự mạnh mẽ và hiệu quả ra sao.

Bạn hãy ngồi xuống cùng người mà bạn sắp đuổi việc và nói những lời sau: "Bill này, tôi đã suy nghĩ rất nhiều. Tôi đã đi đến kết luận rằng đây không phải công việc phù hợp với anh và anh không phải người phù hợp với công việc. Và tôi nghĩ anh sẽ hạnh phúc hơn nếu làm việc gì đó khác".

Hãy chú ý cách sử dụng từ ngữ. Khi bạn nói: "Tôi đã suy nghĩ rất nhiều", là bạn đang làm rõ rằng đây không phải là một quyết định nhất thời mà bạn đưa ra do tức giận hay thất vọng.

Thứ hai, bạn đã nói: "Tôi đã đi đến kết luận rằng đây không phải công việc phù hợp với anh và anh không phải người phù hợp với công việc". Hai tuyên bố trên đều hoàn toàn đúng sự thật. Nhân viên bán hàng biết rằng đây không phải công việc phù hợp với anh ấy; điều này rõ là đúng vì người đó đã không thể hoàn thành công việc một cách thỏa đáng.

Bình tĩnh nhưng quả quyết

Một số nhà quản lý từng nói với tôi rằng đôi khi họ phải lặp lại những lời này đến 10 hoặc 20 lần trước khi nhân viên bán hàng (người mà trước đó chưa bao giờ ngoan cường đến thế) cuối cùng cũng chấp nhận rằng quyết định đã được đưa ra và không thể cứu vãn. Khi đó, nhân viên bán hàng thường sẽ cảm ơn người quản lý vì thời gian và sự kiên nhẫn mà ông ấy bỏ ra, đồng thời chấp nhận rằng công việc của mình đã chấm dứt và đã đến lúc bước một bước mới.

Ở giai đoạn này, khi đối phương chấp nhận công việc của họ đã chấm dứt, bạn sẽ đề nghị với họ bất kỳ kế hoạch trợ cấp thôi việc nào mà bạn đã quyết định từ trước. Nguyên tắc cơ bản là chi trả một tuần lương cho mỗi năm làm việc. Bạn có thể hào phóng đôi chút, tùy thuộc vào chính sách công ty và tình cảm của bạn đối với cá nhân cụ thể này.

Khi đối phương đã đồng ý ra đi và chấp nhận rằng công việc của

họ đã chấm dứt, hãy giúp họ giữ thể diện. Hãy tạo ra một câu chuyện bề ngoài, theo đó, bạn đã đồng ý cho phép họ "từ chức vì lý do cá nhân".

Từ ngày đó trở đi, bạn phải giữ kỷ luật bản thân để không nói lời nào về việc đó. Nếu ai từng hỏi tại sao người này rời công ty, bạn nên nhìn thẳng vào mắt người hỏi và nói: "Bill quyết định rời công ty vì lý do cá nhân". Đừng bao giờ nói bất cứ điều gì tiêu cực hoặc xúc phạm đến một người mà bạn đã sa thải. Điều này có thể trở lại ám ảnh bạn, đặc biệt là trước tòa án pháp luật.

Thực hiện hành động cuối cùng

Khi sa thải ai đó, bạn thường sẽ để họ ra đi ngay lập tức. Hãy giao cho ai đó giám sát khi họ dọn dẹp bàn và vật dụng cá nhân, rồi bàn giao lại tất cả các loại thẻ, chìa khóa và mật khẩu máy tính. Sau khi sa thải, đừng để họ một mình dù chỉ một phút. Đừng gọi điện. Đừng nói chuyện. Hãy tiễn họ ra cửa và chúc họ may mắn.

Nếu cuộc chia tay không được thân tình hay bạn cảm thấy có lý do gì đó mình không thể tin tưởng người này thì hãy thay khóa cửa ngay trong hôm đó và đổi toàn bộ mật mã truy cập vào mạng máy tính cũng như Internet ngay lập tức.

Trách nhiệm của bản thân

Nếu tuyển đúng người là 95% thành công của bạn trong quá trình xây dựng một đội ngũ bán hàng hiệu quả thì sa thải nhân viên cũng là một phần thiết yếu trong công việc của một người quản lý bán hàng. Điều này đã có trong bản mô tả công việc. Sa thải nhân viên hiếm khi nào là việc dễ dàng và đôi lúc nó có thể rất đau đớn và xúc động. Nhưng đây là việc bạn phải làm vì công ty, vì các nhân viên bán hàng khác và đặc biệt là vì chính bản thân bạn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy đặt cho mình câu hỏi suy tư nghiễm nhiên: Có ai đang làm việc cho bạn mà nếu bạn biết rõ những chuyện hiện giờ thì bạn sẽ không tuyển lại người đó nếu được quay ngược thời gian không?

2. Theo nguyên tắc, khoảng thời gian tốt nhất để sa thải một người chính là thời điểm mà tâm trí bạn vừa nghĩ tới. Nếu bất cứ ai trong đội ngũ bán hàng của bạn sẽ không được bạn tuyển lại ngay lúc này, hãy quyết định sa thải người đó ngay lập tức bằng cách tuân theo quá trình được mô tả trong chương này. Bạn sẽ vừa nhẹ nhõm, vừa vui vẻ với kết quả đạt được.

Chương 18
LÃNH ĐẠO BẰNG CÁCH NÊU GƯƠNG

Có lẽ hoạt động quan trọng nhất mà bạn tham gia mỗi giờ, mỗi ngày là trở thành một hình mẫu. Với vai trò một hình mẫu, bạn phải trở thành tấm gương cho nhân viên của bạn noi theo. Bạn phải đặt tiêu chuẩn cao cho chính bản thân và giữ vững những tiêu chuẩn đó.

Trước khi trở thành người quản lý bán hàng, bạn cũng là một phần của đội ngũ bán hàng. Bạn đã trò chuyện, tiếp xúc, giao lưu và dành thời gian với những đồng nghiệp khác. Bạn đã nhìn ngắm và nghĩ về chính bản thân mình như một nhân viên bán hàng. Bạn nhận ra những nhân viên bán hàng khác và cảm thấy có sự tương thuộc với họ trên phương diện cá nhân.

Nhưng khi trở thành người quản lý, bạn đã trở thành một phần của bộ máy quản lý. Lòng trung thành chính yếu của bạn không còn dành cho đồng nghiệp của mình mà dành cho quản lý cấp trên và sếp của bạn – những người đã tin tưởng giao phó cho bạn vị trí này.

Thế giới của bạn đã thay đổi

Là một nhà quản lý, mọi thứ với bạn đã thay đổi trong chớp mắt. Tất cả mọi người đều theo dõi bạn. Tất cả đều đang quan sát mọi điều bạn làm hoặc nói. Mỗi cái nhìn, mỗi cái liếc mắt, cau mày hay ý kiến bạn thể hiện sẽ được mọi người trong đội ngũ bán hàng nhanh chóng tiếp nhận. Hành động và hành vi của bạn, từ giây phút bạn bước vào cửa đến lúc ra về, đều có thể nâng cao hoặc giảm bớt động lực và lòng trung thành của lực lượng bán hàng. Những gì bạn làm hoặc nói không còn trung lập nữa. Giờ đây, bạn

là người quyết định tiền lương và tương lai của họ và tất cả đều đang dõi theo bạn.

Nguyên tắc chính là nhân viên bán hàng của bạn chỉ tiến bộ hơn khi bạn tiến bộ hơn.

Nếu muốn nhân viên bán hàng của mình khuôn phép hơn, có tổ chức hơn và đúng giờ, bạn phải nâng cao chuẩn mực của chính mình. Bạn phải trở nên khuôn phép hơn, có tổ chức hơn và đúng giờ hơn.

Những câu hỏi vô tận

Có lẽ những câu hỏi quyền năng nhất mà tôi từng nghe về cách thức phát triển bản thân để trở thành một hình mẫu tốt hơn là những câu sau đây:

1. Đất nước của tôi sẽ trở thành kiểu quốc gia nào nếu mọi người đều giống như tôi?

Nếu câu hỏi này đã được hỏi và trả lời trong bối cảnh tranh luận chính trị và thảo luận chính sách thì các hệ quả và kết quả của nó sẽ rất khác với những quyết định chính trị trên quy mô cả nước hoặc toàn tiểu bang đang được ban hành hiện nay.

2. Gia đình tôi sẽ trở thành kiểu gia đình nào nếu mọi người đều giống như tôi?

Việc trả lời câu hỏi này và hành động theo câu trả lời của bạn có thể tác động rất lớn đến gia đình bạn trên nhiều khía cạnh khác nhau.

3. Công ty của tôi sẽ trở thành kiểu công ty nào nếu mọi người đều giống như tôi?

Khi đặt câu hỏi này, nếu trung thực, bạn sẽ nhận thấy luôn có chỗ cần cải thiện. Đôi khi, bạn chỉ cần thay đổi một hành vi quan trọng là có thể tạo nên sự khác biệt lớn đối với hiệu suất của đội ngũ bán hàng của mình.

Xác định đặc tính riêng

Một người bạn của tôi được xem là huấn luyện viên quản lý hàng đầu tại Hoa Kỳ. Anh ấy chỉ làm việc với những giám đốc chủ chốt trong các công ty thuộc nhóm Fortune 1.000 Anh Quốc, được CEO hoặc ban quản trị mời về để làm việc với một giám đốc điều hành

có vấn đề, một người tuy có một hai khiếm khuyết về nhân cách, nhưng vẫn rất giàu kinh nghiệm.

Anh ấy giải thích rằng khi anh làm việc với các giám đốc điều hành, anh sẽ giúp họ xác định một hoặc hai đặc điểm tính cách đang cản trở khả năng phát huy năng suất của những nhân viên dưới quyền họ đến mức tối đa. Anh đã áp dụng một quy trình đã được kiểm chứng để giúp các giám đốc điều hành trau dồi hoặc loại bỏ một hoặc hai phẩm chất trong vòng 12 tháng. Anh nhận thấy rằng nếu những phẩm chất đó (hoặc nếu thiếu hụt những phẩm chất đó) là nguyên nhân can thiệp vào hiệu quả của các giám đốc điều hành, thì việc phát huy hay loại bỏ những phẩm chất đó sẽ tác động đáng kể đến chất lượng và số lượng thành quả mà các giám đốc đạt được với vị trí của họ.

Bạn cũng có thể áp dụng bài học này. Thay đổi tính cách cơ bản của bạn là chuyện gần như không thể, nhưng bạn chỉ cần phát huy hay loại bỏ một phẩm chất là đã đủ cải thiện đáng kể hiệu quả và năng suất của mình.

Nếu bạn không chắc có thể trả lời bất kỳ câu hỏi vô tận nào cho phép bạn phát triển thành một hình mẫu tốt hơn thì bạn cần phải can đảm xin góp ý từ những người mà bạn tiếp xúc mỗi ngày.

Xin góp ý và phản hồi

Hãy hỏi ý nhân viên chủ chốt của bạn liệu có bất kỳ điều gì bạn nên bắt đầu làm hoặc ngưng làm, điều đó sẽ cho phép bạn trở thành một người quản lý hiệu quả hơn. Hãy hỏi vợ/chồng hoặc con cái bạn liệu có bất cứ điều gì mà họ muốn bạn phát huy hoặc kiềm chế để bạn trở thành một thành viên tốt hơn trong gia đình. Bạn thường sẽ ngạc nhiên trước những câu trả lời mình nhận được. Và điều bạn làm với những câu trả lời này có thể tác động sâu xa đến tương lai của bạn.

Trở lại với đội ngũ bán hàng, nếu tất cả nhân viên đều làm việc giống như bạn và quản lý thời gian của họ theo cách bạn làm thì sẽ thế nào? Họ sẽ làm việc thế nào nếu lên kế hoạch trong ngày theo cách bạn làm và tiếp xúc với người khác giống như cách của bạn? Họ sẽ trở thành người như thế nào nếu thói quen học hỏi và phát triển bản thân, thói quen đúng giờ, sự chú tâm và cách theo sát công việc cũng hệt như của bạn?

Lựa chọn một hành vi để thay đổi

Nếu thành thực, bạn có thể nhận thấy rất nhiều khía cạnh mà bạn

có thể cải thiện. Nhưng đừng cố gắng làm tất cả mọi thứ chỉ trong một lần. Thay vì thế, hãy chọn một thói quen hoặc hành vi mới mà bạn có thể cải thiện và cho phép bạn làm việc hiệu quả hơn trong những tuần sắp đến.

Ví dụ, theo nghiên cứu, một trong những hành vi tiêu cực nhất của giám đốc điều hành chính là họ cứ liên tục ngắt lời khi người khác đang nói. Khi tổ chức các cuộc họp, họ sẽ đưa ra ý kiến riêng khi người khác đang trình bày dở hoặc đang thể hiện một ý tưởng. Kết quả là ngày càng ít người phát biểu bất cứ điều gì tại các cuộc họp. Các giám đốc điều hành sẽ giành hết thời gian để nói, hỏi xem liệu còn câu hỏi nào khác không và chấm dứt cuộc họp. Sau đó, họ sẽ tự hỏi tại sao không có ai lên tiếng trong phòng làm việc và họ không biết điều gì đang thực sự diễn ra.

Chỉ cần phát triển thói quen đặt câu hỏi đúng, lắng nghe chăm chú và đưa ra đề xuất thăm dò là bạn có thể cải thiện đáng kể hiệu quả làm việc của mình và toàn bộ hiệu suất của đội ngũ bán hàng.

Hãy quyết tâm phát triển từng thói quen mới, thậm chí nếu bạn cần đến vài tháng để quen với thói quen mới đó và biến nó trở thành một phần bất biến trong tính cách của bạn. Như Shakespeare đã nói: "Hãy nhanh chậm lại". Nếu bạn chỉ phát huy một hoặc hai hành vi quản lý tốt mỗi năm – những hành vi giúp bạn hiệu quả hơn và trở thành hình mẫu tốt hơn cho nhân viên của mình – thì tác động tích lũy trong những tháng năm sau đó có thể biến đổi sự nghiệp của bạn.

Hãy nhớ rằng, một khi bạn đã trở thành người quản lý thì không có gì trung lập. Mọi điều bạn làm hoặc nói, hoặc không làm hay không nói, đều tác động đến các thành viên trong đội ngũ bán hàng của bạn. Một trong những dấu ấn của các nhà quản lý xuất sắc chính là họ luôn ý thức được tác động từ lời nói và hành vi của mình đến người khác.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy hỏi một nhân viên tại công ty, người mà bạn yêu mến và tin tưởng: "Liệu có điều gì mà tôi có thể phát huy hay hạn chế để trở thành người quản lý bán hàng tốt hơn?"

2. Hãy chọn một hành vi mà bạn muốn thay đổi, hoặc một thói quen mà bạn muốn phát triển và bắt đầu rèn luyện cho tới khi thành công.

Chương 19
CÁC VAN ĐIỀU KHIỂN HIỆU SUẤT

Một trong những công việc quan trọng nhất mà bạn làm cho công ty là thu hút, giữ chân và gây dựng một lực lượng bán hàng có thành tích cao. Theo nghiên cứu chi tiết nhất, công việc của người quản lý bán hàng chính là "kỹ năng then chốt" trong một tổ chức chú trọng doanh số như của bạn. Bạn càng làm tốt công việc xây dựng đội ngũ bán hàng, thì cả công ty bạn sẽ càng vững mạnh hơn và sinh lãi cao hơn.

Khi các nhân viên bán hàng được phỏng vấn và hỏi rằng: "Lý do chính khiến anh nhận công việc này là gì?", hầu hết đều cho một câu trả lời giống nhau: "Vì người quản lý bán hàng".

Một lý do khác khiến mọi người chọn công việc bán hàng chính là họ sẽ được đào tạo xuất sắc, từ đó giúp họ bán được nhiều hàng và kiếm được nhiều tiền hơn. Nhưng trước hết, điều này phải khởi đầu từ cảm giác tin cậy của họ đối với người quản lý bán hàng.

Lý do để ở lại

Nhân viên bán hàng được hỏi thêm một câu thứ hai: "Tại sao anh ở lại làm việc tại một công ty nhất định trong khi có thể nắm lấy những cơ hội khác tốt hơn trong ngành hoặc trong thị trường này?"

Câu trả lời hầu hết đều là: "Tôi tiếp tục công việc vì người quản lý bán hàng của mình. Tôi mến anh ấy, tin tưởng anh ấy và cảm thấy thoải mái tại công ty đó". Nghiên cứu này cho thấy những người bán hàng thường gia nhập một công ty và ở lại đó đến vài chục năm vì mối quan hệ cực tốt với người quản lý bán hàng.

Khi những người có thành tích cao nhất rời bỏ một tổ chức bán hàng và vào làm cho một công ty cạnh tranh, họ sẽ được hỏi câu thứ ba: "Tại sao anh lại bỏ công việc kia?" Hầu như câu trả lời luôn là: "Vì người quản lý bán hàng rất khó gần, hay chỉ trích và không đáng tin".

Bạn là van điều khiển

Mối quan hệ giữa nhân viên bán hàng và người quản lý bán hàng là chiếc van điều khiển hiệu suất. Không gì quan trọng hơn cái gọi là "khoảnh khắc của sự thật", khi nhân viên bán hàng và người quản lý bán hàng tiếp xúc trực tiếp, qua điện thoại hay thậm chí qua e-mail.

Chính thời điểm giao tiếp và bản chất cảm xúc vào lúc giao tiếp đó sẽ quyết định hiệu suất chủ yếu của nhân viên bán hàng trên thị trường.

Nếu giữa nhân viên và người quản lý bán hàng có mối quan hệ tích cực, vui vẻ và hỗ trợ thì nhân viên bán hàng thường làm việc với hiệu suất cao nhất có thể. Nhưng nếu đó là mối quan hệ tiêu cực hay chỉ trích, thì hiệu suất của nhân viên bán hàng sẽ giảm ngay lập tức, đôi khi còn kéo dài vài ngày và thậm chí trong suốt khoảng thời gian người đó làm việc tại công ty.

Làm thế nào bạn biết được mình đã tạo dựng được một môi trường bán hàng tích cực, thành công và có hiệu suất cao hay chưa? Rất đơn giản. Trên thực tế, bạn muốn nhân viên bán hàng của mình khiến họ yêu quý bản thân họ hơn và sẽ trở nên kiên trì hơn, quả quyết hơn nhằm đạt kết quả doanh số xuất sắc.

Xây dựng một nơi làm việc tuyệt vời

Mỗi năm, Viện "Nơi làm việc tuyệt vời" (Great Place to Work Institute) lại kết hợp với tạp chí Fortune đăng một báo cáo mang tên "100 công ty đáng làm việc nhất" (Bạn có thể xem trên trang www.greatplacetowork.com). Mỗi năm, họ lại khảo sát hàng nghìn nhân viên của hàng trăm công ty để xem ai hạnh phúc nhất và đạt năng suất cao nhất.

Khi nhân viên tại các công ty hàng đầu được hỏi: "Điều gì khiến công ty của bạn trở thành nơi làm việc tuyệt vời?", họ đã đưa ra cùng câu trả lời cho mọi ngành nghề. Để một công ty trở thành nơi làm việc tuyệt vời, thì yếu tố số một được nhắc tới chính là "tín nhiệm cao".

Khi được hỏi rằng "tín nhiệm cao" nghĩa là gì, các nhân viên này nói rằng trong công ty của họ, họ cảm thấy mình có thể nói bất kỳ điều gì họ muốn và phạm lỗi trong công việc mà không sợ bị khiển trách, phê bình hay đuổi việc. Chính vì vậy mà họ cảm thấy thoải mái và vui vẻ. Họ thư giãn hơn, sáng tạo hơn và làm việc với hiệu suất cao hơn rất nhiều.

Một trong những mục tiêu của bạn với tư cách người quản lý bán hàng là tạo dựng một nơi làm việc tuyệt vời. Môi trường làm việc tích cực có thể ảnh hưởng tới kết quả doanh số hơn hầu hết mọi yếu tố khác.

Một trong những khách hàng của tôi là một công ty với 18 chi nhánh. Một trong những chi nhánh đó có lượng hàng bán cao nhất (tính riêng hoặc tính chung) so với bất kỳ chi nhánh nào của tổ chức. Và mọi người đều biết lý do vì sao. Đó là do người quản lý bán hàng là một người xuất chúng. Người người đăng ký và giẫm đạp lên nhau để được chuyển sang văn phòng đó vì họ biết nếu dưới quyền người quản lý bán hàng đó, doanh số của họ sẽ tăng gấp đôi và gấp ba chỉ trong vài tháng.

Những người quản lý bán hàng giỏi nhất mà tôi từng biết trong nhiều năm qua luôn có một luồng nhân viên bán hàng ổn định có thành tích cao tìm đến họ nhằm thay đổi công việc. Họ phỏng vấn và đăng ký từ trước. Người quản lý bán hàng luôn có một danh sách, một tập hồ sơ của các ứng viên bán hàng tiềm năng đang đặt cược thời gian và chờ đợi cơ hội để được chuyển về làm việc với họ.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Bạn có thể thực hiện hành động cụ thể nào để nhân viên bán hàng cảm thấy vui khi làm việc cho bạn thay vì người khác?

2. Bạn muốn được mọi người trong doanh nghiệp và thị trường mô tả chính xác như thế nào? Bạn muốn họ dùng từ gì để mô tả bạn? Bạn có thể bắt đầu làm gì ngay lập tức để bảo đảm họ sẽ dùng những từ đó?

Chương 20
BỐN BÍ QUYẾT XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ BÁN HÀNG

Có bốn hành động bạn có thể làm hằng ngày để động viên nhân viên bán hàng của mình đạt hiệu suất cao hơn.

Sự quan tâm tích cực vô điều kiện

Đây có lẽ là món quà tuyệt vời nhất mà một người có thể đem lại cho người khác. Đó là món quà giữa vợ chồng, giữa bố mẹ và con cái, giữa bạn bè và gia đình cũng như trong tất cả các mối quan hệ khác.

Hầu hết mọi người đều trưởng thành với nỗi sợ thất bại, bị từ chối và nghi ngờ bản thân. Chính vì những chỉ trích có hại trong những năm tháng thơ ấu, nên cảm xúc phiền não lớn nhất chính là cảm giác "Mình không đủ tốt". Cảm giác này ảnh hưởng tới mọi khía cạnh cuộc sống và làm giảm hiệu suất, hiệu quả, hạnh phúc và năng suất.

Mặt khác, khi con người cảm thấy họ hoàn toàn được yêu mến và chấp nhận, không bị người khác phán xét, đánh giá hay chỉ trích, họ sẽ cảm thấy thư giãn, thoải mái và hạnh phúc về bản thân mình.

Hãy nhớ rằng lòng tự tôn của con người sẽ quyết định hiệu suất. Mọi điều bạn làm nhằm thể hiện sự quan tâm tích cực vô điều kiện và sự chấp nhận đối với người khác sẽ giúp nâng cao lòng tự tôn và nhận thức bản thân của họ. Kết quả là người đó sẽ tích cực và kiên trì hơn trong mọi việc, bao gồm và đặc biệt là những hoạt động liên quan tới bán hàng.

Tiếp xúc trực tiếp

Con người chịu ảnh hưởng rất lớn từ việc tiếp xúc trực tiếp với nhau. Điều này có thể chỉ đơn giản như một cái bắt tay ấm áp khi bạn gặp một người nào đó mỗi ngày. Đó có thể là một cái vỗ vai khi ai đó làm hay nói điều gì tốt, hoặc thậm chí là khi đi ngang qua nhau ở hành lang. Cái chạm nhẹ vào cánh tay hay bàn tay của một người trong khi đang nói chuyện cũng khiến người đó cảm thấy mình có giá trị và gần gũi với bạn hơn.

Trong tâm lý bán hàng, tôi thấy nếu bạn chỉ cần chạm vào tay của khách hàng khi đang nêu quan điểm hay cười nói với nhau, thì khách hàng sẽ yêu thích và tin tưởng bạn hơn rất nhiều. Trong các nghiên cứu chừng mực, khi nhân viên bán hàng được chỉ thị chạm vào phần khuỷu tay của khách hàng, thì khi khách hàng được yêu cầu hồi tưởng về việc đó, hầu hết họ đều không nhớ rằng cú chạm tay đã xảy ra. Họ chỉ cảm mến người bán hàng hơn và cởi mở hơn với lời chào hàng.

Điều này ứng với mọi mối quan hệ giữa người với người. Một cái bắt tay, vỗ vai hay vỗ lưng, một cái chạm vào bàn tay hay cổ tay, tất cả đều mang một thông điệp ấm áp, đáng tin cậy và tin tưởng trong mắt người khác.

Giao tiếp bằng mắt

Trong cuốn sách Bảy thói quen của người thành đạt của Stephen Covey, ông đã chỉ ra rằng mỗi người đều có một tài khoản cảm xúc cần được lấp đầy thường xuyên bằng những thông điệp và những mối tương tác tích cực với người khác. Ông nói rằng mỗi khi bạn "ký gửi" vào tài khoản cảm xúc đó, đối phương sẽ cảm thấy vui vẻ hơn, tích cực hơn và có giá trị hơn.

Ông còn chỉ ra rằng mỗi khi bạn chỉ trích người khác hay nói điều gì đó tiêu cực với họ, thì tài khoản cảm xúc của họ sẽ vơi đi và tạo nên sự thiếu hụt cảm xúc mà bạn phải bù đắp để họ có thể quay lại làm việc với hiệu suất cao.

Một trong những cách để bạn lấp đầy tài khoản cảm xúc của người khác là giao tiếp bằng mắt. Hãy lắng nghe thật kỹ khi nhân viên bán hàng muốn trò chuyện. Hãy kìm lại lời bình luận hay thêm vào nhận xét của riêng bạn. Hãy đối mặt với họ, nhìn vào mắt họ, gật đầu, mỉm cười và tỏ rõ rằng bạn rất coi trọng họ và những điều họ nói.

Bạn luôn chú ý tới những người và những điều mình coi trọng

nhất. Khi bạn chú ý tới người khác bằng cách gửi cho họ một ánh mắt ấm áp, chân thành khi họ nói, họ sẽ cảm thấy mình có giá trị và quan trọng hơn cũng như có xu hướng trở thành nhân viên giỏi nhất có thể.

Sự chú ý có tập trung

Sự chú ý có tập trung khiến nhân viên bán hàng cảm thấy mình được coi trọng và có giá trị. Bạn sẽ thể hiện sự chú ý có tập trung khi luyện bốn kỹ năng lắng nghe.

Trước tiên, hãy chăm chú lắng nghe mà không ngắt lời. Hãy đối mặt trực tiếp với người nói, ngả người về trước và chú ý như thể bạn không muốn làm điều gì khác ngay lúc này hơn là lắng nghe những gì người đó đang nói.

Thứ hai, hãy tạm ngưng trước khi trả lời. Khi đối phương tạm ngưng, dù là để sắp xếp lại suy nghĩ hay để lắng nghe những gì bạn muốn nói, hãy cứ tạm ngưng và yên lặng từ ba tới năm giây hay thậm chí lâu hơn. Khi tạm ngưng, bạn sẽ có ba lợi thế. Thứ nhất, bạn tránh được việc ngắt lời người khác nếu chẳng may họ chuẩn bị nói tiếp. Thứ hai, bạn thể hiện cho họ thấy rằng những điều họ nói rất quan trọng và bạn đang cân nhắc cẩn thận. Thứ ba, bạn thực sự hiểu những gì đối phương đang nói, suy ngẫm và cảm nhận ở mức độ sâu sắc hơn. Và bạn sẽ làm được tất cả chỉ bằng cách tạm ngưng.

Thứ ba, hãy đặt câu hỏi để làm rõ. Đừng bao giờ tự cho mình hoàn toàn hiểu những gì người khác thật sự muốn nói hay ngụ ý, dựa vào lời của họ. Thay vào đó, hãy hỏi "Ý anh là sao?" rồi kiên nhẫn đợi câu trả lời. Đối phương sẽ giải thích thêm về những gì họ vừa nói, cho bạn cơ hội lắng nghe và tạo dựng lòng tự tôn cho họ.

Hãy nhớ rằng người đặt câu hỏi là người nắm quyền kiểm soát. Bạn càng đặt nhiều câu hỏi và chăm chú lắng nghe trong lúc trò chuyện bao nhiêu, thì bạn càng thực sự kiểm soát được dòng chảy của cuộc trò chuyện và cảm xúc của đối phương. Đặt câu hỏi là một kỹ thuật giao tiếp quyền năng mang đến cho bạn cơ hội để lắng nghe và bán được nhiều hàng hơn.

Thứ tư, hãy phản hồi bằng lời của mình. Đây còn được gọi là "phép thử" trong việc lắng nghe. Đây chính là lúc bạn thể hiện mình thực sự lắng nghe khi người khác đang nói, chứ không phải đang nghĩ về việc khác và đợi họ nói xong.

Hãy nói như sau: "Vậy hãy để tôi chắc rằng tôi hiểu những gì anh

đang nói. Anh đang nói thế này và ý anh là thế kia. Phải thế không?"

Khi bạn có thể phản hồi lại chính xác những gì họ nói với bạn bằng lời của mình là bạn đã chứng minh cho họ thấy rằng bạn thực sự chú ý lắng nghe. Bạn đã chứng minh rằng mình thực sự chú ý vì bạn thực sự xem trọng họ và những gì họ nói.

Ý thức bản thân và nhận thức bản thân của nhân viên bán hàng được quyết định bởi cách bạn đối xử với họ hằng ngày. Vậy nên hãy đối xử tốt với họ. Mọi điều bạn làm hay nói sẽ nâng cao hoặc hạ thấp lòng tự tôn của họ và sau cùng chính là hiệu suất bán hàng của họ. Hãy chắc chắn rằng mọi việc bạn làm mỗi lúc giao tiếp với đội ngũ bán hàng sẽ giúp nhân viên cảm thấy khá hơn so với trước khi họ trò chuyện với bạn.

BÀI TẬP THỰC HÀNH

1. Hãy chọn một trong những nhân viên bán hàng và thực hành "sự chú ý có tập trung" với anh/cô ấy. Hãy đặt vài câu hỏi xem họ đang làm việc ra sao, cảm thấy thế nào và suy nghĩ gì về thị trường hiện tại. Sau đó, hãy chăm chú lắng nghe câu trả lời của người đó.

2. Mỗi khi bạn tiếp xúc với ai đó hằng ngày, hãy bắt tay, nhìn thẳng vào mắt họ và mỉm cười, hoặc chạm nhẹ vào bàn tay hay cánh tay của họ để tỏ ra bạn rất vui khi gặp họ. Có lẽ bạn sẽ sửng sốt trước kết quả nhận được.

Chương 21

LÒNG CAN ĐẢM, PHẨM CHẤT SỐNG CÒN CỦA THÀNH CÔNG

Lòng can đảm là phẩm chất quan trọng nhất trong nghệ thuật lãnh đạo. Và lòng can đảm chỉ đến từ hành động can đảm khi ta buộc phải can đảm.

Quản lý bán hàng là công việc khó khăn và chỉ một kiểu người đặc biệt mới thành công. Quyết định vững bước của bạn trên con đường đó, "cứ tiếp tục theo đuổi" bất chấp khó khăn ra sao chính là dấu ấn của lòng can đảm và tính cách. Lòng kiên trì là phẩm chất chắc chắn bảo đảm thành công cho bạn. Và tính kiên trì cũng minh chứng cho lòng can đảm.

Kiểm soát bản thân là việc rất quan trọng

Người quản lý bán hàng đứng trên đỉnh cao rất cô đơn. Bạn không có được những điều xa xỉ như chia sẻ những vấn đề, nỗi lo lắng và sợ hãi với nhân viên bán hàng. Bạn nhất định phải giấu kín chúng với nhân viên. Hãy giữ lại những lo âu về môi trường công việc hay về ai đó cho bản thân mình. Chia sẻ với nhân viên bán hàng chỉ khiến họ nhụt chí.

Bạn hẳn đã nghe qua câu hát: *"Hãy mỉm cười dù cho trái tim đang tan vỡ"*. Dù trong lòng bạn cảm thấy thế nào chăng nữa, bạn vẫn phải rèn luyện bản thân trở thành một người niềm nở và tự tin ngoài mặt. Đây là yêu cầu tất yếu của người lãnh đạo.

Chức vị quản lý bán hàng có thể vô cùng giá trị. Nó có thể là bàn đạp cho thành tựu cao vời trong cuộc sống và trong kinh doanh. Rất nhiều vị giám đốc hàng đầu từ những công ty lớn nhất đều trải qua vị trí quản lý bán hàng. Họ đã tìm được sức bật trong hoạt

động bán hàng thực chiến đầy cạnh tranh.

Hằng ngày, bạn phải can đảm đối mặt với những thăng trầm không thể tránh khỏi trong nghề nghiệp.

Cầu nguyện cho hòa bình, hy vọng cho chiến tranh

Hãy nhớ: Khi lâm vào hoàn cảnh tồi tệ nhất, bạn sẽ có cơ hội tuyệt vời để học hỏi và trưởng thành hơn. Trong quân đội có câu nói: *"Binh sĩ cầu nguyện cho hòa bình, nhưng hy vọng cho chiến tranh".*

Đó là vì không ai muốn chiến tranh và tất cả những nỗi đau nó mang đến. Họ cầu mong hòa bình như bất kỳ ai. Nhưng binh sĩ còn hy vọng cho chiến tranh nữa, vì chỉ trong thời chiến, họ mới có thể thăng tiến nhanh chóng qua hàng loạt cấp bậc.

Đối với công việc quản lý kinh doanh của bạn, khi bạn càng gặp nhiều vấn đề, khi khó khăn của bạn càng lớn, khi tình hình cạnh tranh khó khăn hơn và khi thử thách dành cho bạn cũng lớn hơn, thì bạn càng có thể bước nhanh trên con đường mang lại sự tăng trưởng, phát triển và thành công.

Hãy ghi nhớ những lời tốt đẹp của cố Hiệu trưởng LeBaron Russell Briggs từ đại học Harvard:

Hãy làm việc của bạn. Không chỉ mỗi công việc của bạn và không làm thêm gì, mà phải phong phú hơn đôi chút – chỉ thêm một chút nhưng lại rất đáng làm. Và nếu bạn gặp khó khăn – và bạn sẽ gặp khó khăn, nếu bạn ngờ vực – và bạn nhất định sẽ ngờ vực, thì hãy làm việc của mình. Đặt trái tim của mình vào đó và bầu trời sẽ trong trở lại. Và rồi, một niềm vui vô tận của cuộc sống sẽ nảy sinh từ chính những khó nhọc và hoài nghi.

Bản thân bạn có thể trở thành một trong những nhà quản lý bán hàng vĩ đại ở thế hệ của mình. Khi bạn mài giũa những công cụ, phương pháp và ý tưởng, bạn sẽ ngày càng trở nên tiến bộ hơn. Lực lượng bán hàng của bạn sẽ làm việc tốt hơn, mạnh mẽ hơn và có khả năng đem lại kết quả doanh số cao hơn. Bạn sẽ đạt được mọi mục tiêu trong cuộc đời kinh doanh của mình.